











Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115484693>







CA1  
FN  
-E77

25  
Government  
Publications



# National Archives of Canada

2002-2003  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing (PWGSC)  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943  
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-7

ISBN 0-660-61768-4



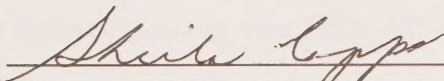
**National Archives of Canada**

**2002-2003**

**Estimates**

**Report on Plans and Priorities**

**Approved**

  
**Minister of Canadian Heritage**





# Table of Contents

<b>Messages</b> .....	1
Minister's Message .....	1
Management Representation .....	2
Message from the National Archivist .....	3
<b>Raison d'être</b> .....	5
<b>Plans and Priorities by Strategic Outcome</b> .....	6
Strategic Outcome 1 — An archival resource documenting the Canadian experience and protecting citizens' rights .....	6
Strategic Outcome 2 — The preservation of the corporate memory of the Government of Canada .....	9
Strategic Outcome 3 — Access for Canadians to their archival heritage .....	13
Strategic Outcome 4 — The efficient administration of the National Archives of Canada program .....	18
Strategic Outcome 5 — The Portrait Gallery of Canada .....	21
<b>Organization</b> .....	22
Relationship between Strategic Outcomes, Strategic Directions and Business Lines 2002-2003 .....	22
Business Line Descriptions .....	23
Holdings of the National Archives of Canada .....	24
Agency Structure .....	25
Positions Responsible for Each Business Line .....	26
Agency Planned Spending .....	27
<b>Annex A — Financial Information</b> .....	29
Table 1: Summary of Capital Spending by Program and Business Line .....	29
Table 2: Summary of Transfer Payments .....	30
Table 3: Sources of Non-Respendable Revenue .....	31
Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year 2002-2003 .....	31
Table 5: Collective Initiatives .....	32
<b>Annex B — Other Information</b> .....	35
Legislation Administered by the National Archives of Canada .....	35
References .....	35
Contacts for Further Information .....	35
Contacts for Business Lines .....	36

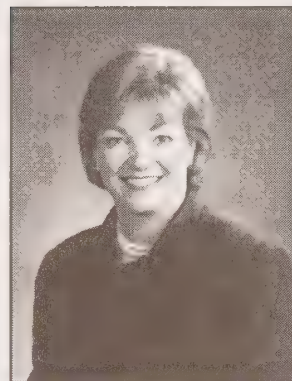




# Messages

## Minister's Message

One of Canada's great strengths is the many cultures that have come together to shape the nation. The Department, agencies and Crown corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio contribute to creating an inclusive and cohesive Canada where our diversity is a source of great strength and links us to each other through our values.



We are fully committed to playing a vital role in the daily lives of all Canadians. To fulfill this mission, the Canadian Heritage Portfolio promotes, through its plans and priorities, access to Canadian content. We help to advance Canadian culture in an era of globalization and we provide Canadians and others with opportunities to learn and understand about our country and each other. Further, we protect Canada's natural and cultural heritage while fostering access through modern technology for the benefit of current and future generations.

Over the next few years, the National Archives of Canada will continue to contribute significantly to our ability to seek out and understand the Canadian experience through the acquisition, preservation and dissemination of the records of this nation's story. It will help to increase our awareness of our heritage and to increase dialogue among Canadians from all walks of life through the innovative use of technology. Further, as it continues to develop the Portrait Gallery of Canada, the National Archives will celebrate Canada's cultural diversity through the faces of individuals who have shaped, and who continue to shape, this country.

It is up to all of us, individually and collectively, to nurture the diversity, the strength of values and our connection to one another which are such hallmarks of Canadian identity.

A handwritten signature in cursive script, reading 'Sheila Copps'.

Sheila Copps



# MANAGEMENT REPRESENTATION

## *Report on Plans and Priorities 2002-2003*

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for  
the National Archives of Canada

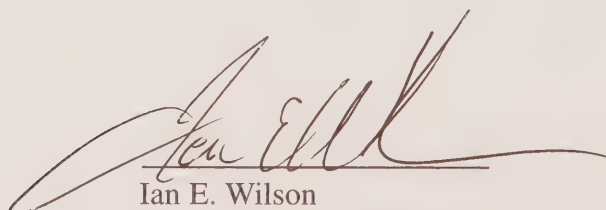
---

To the best of my knowledge, the information in this document:

- Accurately portrays the agency's plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Ian E. Wilson

February 11, 2002

# Message from the National Archivist

“Change the world, make it a better place, listen to the stories of our past, learn and understand, be courageous and persevere. And in time, your stories will be added to our social memory, to our archives, and they will instruct, guide and inspire future generations. This is the very essence of archives: the message is simple enough — if we are to engage the future, we must keep faith with the past.”

These were my concluding remarks when I had the great honour of addressing new graduates at the York University convocation on November 3, 2001. My message goes out to all Canadians. Indeed there is power in the record, a visible and often authoritative, honest connection with the past. Canada's faith with the past is well kept at the National Archives of Canada, a venerable cultural institution now in its 130th year of service to the people of Canada.

The National Archives preserves the collective memory of the nation, including the essential records of the Government of Canada; it opens up its documents and makes them available. In so doing, the Archives, along with Canada's 800 provincial, territorial, municipal and private archives across the country, and along with Canada's libraries and museums, becomes a vital link in the creation of the collective social memory. Here, in the Archives, are the records of the great events of history, the papers and records created by prime ministers, authors, artists, labour leaders, social activists and, more often than not, by ordinary men, women and children. Here too are the documents that capture the rhythms and patterns of daily life experienced by those otherwise unknown to history, including the full service records of Canada's unknown soldier. The National Archives is looking ahead with optimism to fulfill its mission both on site and in cyberspace, and to seize, with its many partners, the challenges, opportunities and possibilities that lie ahead in order to reunite Canadians with the evidence of their past.

Fiscal year 2002-2003 reverberates synergy and action at the National Archives of Canada. Canadians, now second in the world in terms of Internet use, are reaching a common destination on the information highway. They are arriving at the National Archives of Canada Web site to tour the thematic virtual exhibitions, search the databases and electronic resources, peruse digitized documents and call upon a wide range of services to researchers, all based on the Archives' unique collections which were built up over 130 years of documenting Canada. In 2001-2002, a total of 1.6 million visitors accessed the National Archives Web site, and this number is expected to increase in 2002-2003. Canadians in all parts of the country, of all ages, backgrounds and walks of life will come to the site to seek out and research Canada's stories, savour Canada's cultural diversity, marvel at its achievements, learn from its mistakes and share its past adventures. Canadians, desiring to find out all they can about their country's history, will be captivated by the Portrait Gallery of Canada, a real and virtual gallery where they can see and learn more about some of the men, women and children who have shaped and continue to shape Canada.

Combining scholarship, humanity and public service, the essence of the Canadian approach to archives, the National Archives will examine imaginative options to provide access to its archival treasures and present them to real and virtual visitors who are out



there waiting, patiently, in line, and impatiently, on line. Technology is enabling the Archives to share the original records and authentic voices of Canada's past with an expanding public. The Archives envisions a role in reshaping the way Canadian history is taught by enabling generations of Canadians to encounter, in schools and at home, the documents, images and voices that provide first-hand testimony to the Canadian experience.

New technologies promise enormous potential for the National Archives. Yet, in the face of this promise, the Archives must confront a challenge that looms on the horizon: the preservation, housing and accessing of the mountains of records that it holds in ever evolving media and formats — from glass and tintype to paper, film, sound, video and digital. Every record entrusted to the National Archives of Canada is irreplaceable in terms of its monetary, cultural and legal value to Canadians. The Gatineau Preservation Centre in Gatineau, Quebec, was designed to provide state-of-the-art facilities for only half of the Archives' permanent collection; the other half is stored in a former factory in Renfrew, Ontario, 100 kilometres away. The distance between the Archives' storage facilities and its headquarters is cause for concern. Moving Canada's documentary heritage back and forth by truck every day from its storage sites in Gatineau and Renfrew to the consultation rooms in Ottawa, in all kinds of weather, presents, for the long term, risks of deterioration, accident and theft. The Archives' most daunting challenge is to find a solution that brings together, on one site, its staff, the public and the most frequently consulted collections.

To be equipped for the journey through the age of knowledge and to be successful in the digital domain, the National Archives will build on the competencies and public service values of its staff. Recruitment, retention and learning are fundamental to a renewed workforce equipped with the skills and leadership capabilities to achieve the National Archives' strategic directions of serving Canadians, its commitment to the integrity of the government record and its promise to be a workplace of excellence.

Every generation leaves certain information and messages for the next. Each generation re-evaluates the past, asking new questions relevant to its concerns and its future, seeking answers in the recorded memory of those who came before. History is a dialogue between present and past, with the voices and images of our predecessors kept alive in the National Archives, preserved in the diaries, journals, photographs, paintings, recordings, government records, maps and treaties they have bequeathed to us. The Archives will continue to document the Canadian experience; it will digitize more of Canada's documentary heritage; it will harness the World Wide Web to make it possible for more Canadians to access authentic archival records for the first time, and it will pursue and strengthen vibrant partnerships with other Canadian cultural and heritage institutions. In so doing, the National Archives of Canada will stimulate the interplay of past, present and future so that new generations of Canadians can communicate through time with their own stories, their own understanding and their own experience.

Ian E. Wilson  
National Archivist

## Raison d'être

The National Archives of Canada preserves the recorded memory of Canada, including the essential records of the Government of Canada. By opening its records to Canadians, the National Archives contributes to the protection of the rights of all Canadians and enhances their understanding of Canada. In this way, the National Archives serves Canadians by connecting them to the sources of their past, to their stories.

A number of specific responsibilities have been assigned to the National Archives by virtue of its enabling legislation. No record under the control of a government institution and no ministerial record can be destroyed without the consent of the National Archivist; also, government and ministerial records which, in the opinion of the National Archivist, are of historic or archival importance, shall be transferred to the care and control of the National Archivist.

Under the *National Archives Act*, the National Archivist may:

- acquire records or obtain the care, custody or control of records;
- take such measures as are necessary to classify, identify, preserve and restore records;
- provide access to records, subject to any lawful restriction that applies;
- provide information, consultation, research and other services related to archives;
- make known information concerning archives by means such as publications, exhibitions and the lending of records;
- advise government institutions concerning standards and procedures pertaining to the management of records;
- provide government institutions with reproduction services and other services pertaining to the management of records;
- provide a central service for the care and control of records pertaining to former personnel of any government institution;
- provide record storage facilities to government institutions;
- provide training in archival techniques and the management of records;
- cooperate and undertake activities with organizations interested in archival matters or the management of records through exchanges and joint projects; and
- provide professional, technical and financial support in aid of archival activities and the archival community.



# Plans and Priorities by Strategic Outcome

The National Archives' vision as the original source for Canada's stories and the foundation of Canadians' rights and responsibilities, preserved and accessible, will manifest over time and regenerate as — in the future — the present becomes the past, and as Canada's continuing stories are added to the Archives' collections, instructing, guiding and inspiring today's and tomorrow's generations.

With this vision in mind, the National Archives is guided by three strategic directions, each signalling outcomes and long-term benefits to Canadians. The three strategic directions are:

- i) Serving Canadians — Telling Canadians what we have
- ii) Commitment to the integrity of the government record — Leadership in information management
- iii) A place of excellence — Revitalizing management and business practices.

As the National Archives carries out its work, in general, and addresses its strategic priorities, in particular, it must be conscious of the challenges and opportunities that many external factors and environmental forces present.

## Strategic Outcome 1 — An archival resource documenting the Canadian experience and protecting citizens' rights

In the Budget Speech of December 10, 2001, the Honourable Paul Martin told Canadians that in this time of “global turbulence,” it is more important than ever for the Government of Canada to “invest in the future.” He reminded Canadians that “Economy is not about statistics or spreadsheets. It is a measure of individual enterprise and effort. It is about what people do and how they live.” “Knowledge”, he said, “is the fuel that drives the information age, the energy that sustains it.”

These words validate the government's investment in the collections of the National Archives, one of Canada's most valuable national assets, that document the Canadian experience. The archival collections are the tangible social memory of Canada: a primary source of knowledge about Canada and its development as a nation, a rich legacy of words, images and ideas to be shared.

### Acquisition of archival records in core collecting areas

Serving Canadians and telling them what records the National Archives of Canada holds is a principal strategic direction that the Archives is taking. Canadians, now and in the future, will be well served by having an archival resource documenting the Canadian experience and protecting citizens' rights. The Archives has stories to tell about who

Canadians are and how they came to be this way, as individuals, as communities, as organizations, as institutions, as Canadians. Its collections, in all media, are a fundamental source of information, evidence, knowledge and, sometimes, creative inspiration.

Effectively managing the development of its collections is a priority for the National Archives. Year after year, in cooperation with other archives and national institutions, the National Archives acquires new records from the public and private sectors. The Archives keeps a constant watch on Canadian society in order to document its development and cultural diversity. With institutional and private bequests from all parts of the country, transfers from various federal offices, purchases and gifts, the National Archives collects comprehensive archival holdings that reflect the multiple facets of Canadian life.

- ❑ The National Archives will work towards fulfilling its five-year directions set forth in *Private Sector Acquisition Orientation 2000-2005*. Thematic areas targeted for acquisition include Canadian culture, cultural industries, economics, natural resources, environment, political life, public life and social life. The National Archives will also focus on acquiring portraits for the Portrait Gallery of Canada.
- ❑ Since the 1950s, the Archives has offered to senior federal politicians, as well as to Supreme Court judges, a service for the secure storage of the personal papers amassed during their public careers, in the hope of acquiring these records through formal donation to the National Archives after the retirement of the records' creators. Over the next three years, within the resources available, the National Archives will take steps to develop an improved system for managing the personal papers of federal cabinet ministers and Supreme Court judges that the institution has received on temporary deposit. The Archives will also begin negotiations to formally acquire the personal papers of key members of the Trudeau cabinets, which are the oldest ministerial records presently on deposit at the National Archives.
- ❑ The National Archives intends to update the guidelines it published in 1992 on the management of recorded information in a cabinet minister's office. The new guidelines will emphasize the management of electronic records and the use of tracking systems which are becoming more prevalent in the electronic work environment of today's government officials.

## **Standardized descriptions of archival records**

If Canadians and researchers around the world are to be able to effectively locate the wealth of archival records held by the National Archives and access them readily, the records must be properly described. Specialists at the National Archives use the *Rules for Archival Description*, the nationally recognized standard developed by the Canadian Council of Archives, to describe the National Archives' holdings.

- ❑ In consultation with the Canadian archival community, the Archives will continue to review and update the *Rules for Archival Description* and sustain efforts to harmonize practices for describing archival records.



Thanks to the National Archives' acquisition and holdings management program, Canadians, present and future, have permanently available, easily accessible archival collections of public and private records of national significance in all media. The collections bear witness to the origins and development of Canada over the centuries and reflect the diversity of Canadian society. Also, researchers have access to the foremost resources of Canadian historical and cultural records wherein they may find a range of perspectives on the most significant aspects of Canada's history.

## **Preservation of archival records**

Serving Canadians and telling them what the Archives has takes on an added dimension in terms of the preservation of the original records which generations of Canadians have entrusted to their National Archives. Increased public awareness and increased demand for original documents add urgency to the need to preserve the archival records of the nation so that they are available to Canadians now and long into the future.

Although the National Archives employs sound, modern concepts, techniques and guiding principles in preserving, copying and treating its collections to ensure that future generations of Canadians are guaranteed access to their archival heritage, another risk to collections — this one more difficult to control — is looming on the horizon. The distance between the Archives' two main storage facilities and its headquarters is cause for concern. The staff who work closely with the collections and the Archives' public reading rooms where the records are consulted are located in Ottawa. The Gatineau Preservation Centre, in Gatineau, Quebec, was designed to provide state-of-the-art storage facilities for only half of the Archives' permanent collection; the other half is stored in a former factory in Renfrew, Ontario, 100 kilometres away. Moving the unique documentary heritage of a country back and forth by truck every day, in all kinds of weather, exposes irreplaceable and fragile records to significant risks of deterioration, accident and theft.

- ❑ In 2002-2003, the National Archives will conduct a risk assessment of its collections to determine the risks associated with the daily circulation of records by truck among its several facilities. Equipped with data on the nature and extent of all risks to its holdings, aware of the magnitude of each risk, and with preservation priorities clarified and mitigation strategies identified, the Archives will assess the cost and benefit of each strategy. The institution will then be well positioned to take the most appropriate and cost-effective actions to implement the recommendations put forth to improve the management, preservation and accessibility of its archival holdings.

In November 2000, the Minister of Canadian Heritage announced a new Canadian Feature Film Policy. The objective of the policy is to increase the quality, diversity and accessibility of Canadian feature films. Since the inception of the policy, the National Archives has received \$600,000 annually from the Department of Canadian Heritage to acquire, restore and preserve Canadian feature films.

- ❑ Under the Preservation and Access Component of the Canadian Feature Film Policy, the National Archives will be receiving \$600,000 annually until 2002-2003 with the possibility of a further two-year extension. The Archives will continue to invest this

sum in the acquisition, restoration and preservation of Canadian feature films. The investment offers Canadian audiences of today and tomorrow increased opportunities to access feature films no longer in commercial distribution and to experience their significant contribution to Canada's cultural life.

The demands of becoming the digital Archives of Canada, as well as those of the Government On Line initiative, will require the National Archives to make major information technology expenditures. In September 2000, the Archives prepared a Digital Technology Platform Plan which specifies the technical infrastructure and operational requirements necessary to digitize collections, process image files for Web use and store the image files for long-term use. Implementation of the Digital Technology Platform Plan will also allow the Archives to respond to client requests for copies of documents from its holdings by digital means, provide digitization services to the National Library and apply digital technologies to other preservation activities.

- In order to increase the digitization capacity of the Archives for preservation of and access to its collections, the National Archives will continue the implementation of its Digital Technology Platform Plan throughout 2002-2003, as resources permit.

## **Strategic Outcome 2 — The preservation of the corporate memory of the Government of Canada**

In an operating environment where information and technology are primary drivers in the global economy, and where Government On Line and electronic service delivery are key to the government's success in connecting Canadians, the National Archives' envisioned outcome of a preserved corporate memory of the Government of Canada embodies not only its commitment to the integrity of the government record, but also its leadership in information management.

The most important strategic initiatives of government rely almost entirely on the effective and efficient management of information. Improving information management today and planning for information management tomorrow has been the focus of discussions between the National Archives and the Chief Information Officer Branch of the Treasury Board Secretariat. In a joint report entitled *Information Management in the Government of Canada: A Situation Analysis* (June 2000), both institutions affirmed that "at no other time in the Government of Canada's history has information management been as important as it is today."

In partnership with the Chief Information Officer Branch, Treasury Board Secretariat, the National Archives is in an advantageous position to deal with the urgent need to transform the Government of Canada's approach to information management and to establish an over-arching information management governance structure and accountability framework. Leadership in information management is consistent with the National Archives mandate to not only control records disposition by federal institutions, but also to facilitate the management of government information.



## Effective disposition of government records

The methodical preservation and disposition of records are regarded as the cornerstones of effective administration. The availability of practices to organize, preserve and dispose of records enhances the government's ability to be accountable, adopt policies, make decisions, and deliver programs and services.

- The National Archives will continue to discharge its legislated responsibilities for the identification, appraisal and disposition of government records. The institution will ensure that records of historic importance are under the National Archives' care and control through Multi-year Disposition Plans, signed with government institutions; through records appraisals; and through Disposition Authorities which enable government departments and agencies to dispose of records which no longer have business value, either by destroying them or by transferring them to the Archives. The ultimate result supports the efficient management of records and the long-term preservation of the federal government's corporate memory.

In its *2001-2002 Report on Plans and Priorities*, the National Archives anticipated the completion of a review of its Records Disposition Authority Control System. The deadline, however, has been extended to the fall of 2002 in order to provide sufficient time for the National Archives and federal departments to work together to resolve questions concerning existing Disposition Authorities that need to be amended, replaced or revoked.

## Standards for the management of government records

Acknowledging that information is a primary commodity of the 21st century and that the success of Government On Line depends on effective management, on sharing and innovative use of information, the government, in its December 2001 budget, promised to modernize the management of information throughout all departments and agencies.

Technological advances pose exciting, yet daunting challenges for the National Archives as it works to assist the Government of Canada in managing its corporate information. The Archives itself must adapt — and also assist federal departments in adapting — to the new realities of the workplace where office systems are predominant and where electronic record-keeping systems are quickly replacing the traditional records office. Archivists and information analysts are becoming future-oriented as they endeavour to manage, preserve and ensure the long-term accessibility of electronic records in a vast array of formats.

- The National Archives will develop a vision for the archivist/information manager of the future in order to face the large technology challenge. The National Archives will work with the Chief Information Officer Branch, Treasury Board Secretariat, and with federal managers towards a realistic, workable information management infrastructure for the federal government. The information management infrastructure will be based on principles which are used for managing the life cycle of traditional paper records and which apply equally to digital information, as well as on sound information management standards, techniques and tools.

Although technology and record formats keep changing, Canadians' need to stay connected with the records of the past and find relevant information remains constant.

- The Archives will acquire, preserve and make accessible the textual and electronic records of the Government of Canada. Over the next three years, the Archives plans to implement a strategy for managing electronic records. Such a strategy will provide the Archives with the critical infrastructure to ensure that nationally significant electronic records arrive at the National Archives at the appropriate moment in time, in a format that is appropriate, accessible, long-lasting and cost-efficient. The overall objective of the strategy is to have a truly integrated electronic archive.

Recognizing that effective, cost-efficient information management depends on the capacity of organizations to make decisions about the value of their information over time in the context of their business needs, and that the National Archives can play an essential role in developing the government's information management capacity, the Treasury Board provided the Archives with \$1.2 million to undertake a number of pilot projects to advance the federal government's Information Management initiatives.

- In 2002-2003, the National Archives will establish multi-disciplinary teams composed of representatives of the National Archives and client departments. Through outreach, orientation, training and information management tools, the teams will assess the state of information management in several departments, provide advice to institutions and to practitioners in order to build the Government of Canada's information management resource capacity, especially with respect to electronic records.

The June 2000 report titled *Information Management in the Government of Canada: A Situation Analysis* emphasized the pressing need for an updated, standard approach to the classification of government information. The National Archives will be a leader in developing a new model classification system for the common management and comptrollership functions of government, focussing on the needs of an on-line, citizen-centred national government.

- The National Archives has begun a pilot project with Health Canada to review all of Health Canada's Records Disposition Authorities and to update those that are outdated. This project will free up much needed space in both agencies and allow for the transfer of historical and archival records to the National Archives. Health Canada has also initiated a review of its records classification systems with a view to modernizing them using a functional approach. Over 2002-2003, the National Archives expects to apply this new function-based model to the records classification schemes of other federal government departments. The adoption throughout government of a records classification scheme based on business function will be an important step in the Government of Canada's information management transition from paper to an electronic working environment. The definition and adoption of an approach to the organization and management of electronic information is also a critical component of the new International Standards Organization Standard (ISO) *Records Management Standard 15489* adopted by Canada.



## **Optimal space utilization for the management of government records**

The National Archives manages the operations and holdings of federal records centres located in Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montreal, Quebec City, Halifax and Ottawa. These regional centres allow for the transfer and storage of dormant and semi-active records from the offices of departments and agencies — usually located in expensive downtown sites in Canadian cities — into less expensive, centralized operations which are strategically located across the country.

Although the transition from the paper to the electronic record as the preferred record of government will be accorded high priority, there will be a 10- to 20-year period where organizations such as the National Archives of Canada and its federal records centres will have to fill the dual role of the management of both media. The National Archives aims to position the federal records centres so that they effectively address the future challenges of keeping the dormant and semi-active records of the Government of Canada in the present hybrid paper and electronic environment.

- ☐ The National Archives will begin to define the functional requirements and services needed to maximize the information technology capacity of the network of federal records centres so that automated information management services can be provided to government departments throughout the country.

In light of the fact that an acceleration in the use of the electronic record in government is not predicted to have an impact on space requirements for paper records in the federal records centres over the coming decade, the National Archives will pursue its 2001-2010 National Accommodation Strategy for the Federal Records Centres. The centres will continue to store, retrieve and manage the dormant and essential records in all media and all personnel files of former federal public servants and former military personnel on behalf of government departments and agencies.

- ☐ Elements of the National Accommodation Strategy for the Federal Records Centres, which is to be addressed by the National Archives together with Public Works and Government Services Canada, include the following changes: in Halifax, expansion of the centre; in Toronto, expansion of the centre and consolidation of the buildings; in Montreal and Ottawa, further consolidation of the buildings. The National Archives will explore new service options for the federal records centres, including the potential for expanding its special cost-recovery service beyond the Canada Customs and Revenue Agency, Veterans Affairs Canada and the Canadian Broadcasting Corporation, and the potential for increased partnership with the private sector in the provision of services.

## **Strategic Outcome 3 — Access for Canadians to their archival heritage**

Archives serve no purpose unless they are accessible. Acquisition, archival descriptions and access go hand in hand. The role of the National Archives is to unite Canadians with the evidence of their past and, in so doing, the Archives becomes a vital link in the creation of social memory.

### **Effective services to Canadians through the use of information technology and quality service initiatives**

Archives and the World Wide Web are made for each other. Canadians, who now rate second in the world in terms of Internet use, are reaping a variety of social and cultural benefits from content-rich institutions such as archives, which are defining themselves on the Internet as centres of knowledge, discovery, learning and enrichment.

The launch of the Canadian Archival Information Network (CAIN) on October 19, 2001, was a groundbreaking achievement. CAIN makes Canadian archives accessible at one Internet address and provides researchers, amateur and professional alike, with a single portal to information about the past. With CAIN, archival holdings go from being the least accessible heritage resource to the most accessible — accessible to schools, libraries, at home, in offices and, indeed, in the palm of your hand.

- ☐ With financial support from the Department of Canadian Heritage, the National Archives, together with its provincial and territorial partners, will enrich the Canadian Archival Information Network (CAIN) Web-based gateway by adding to it thousands more bilingual archival descriptions and a broad spectrum of digitized archival content from over 800 archives across Canada.

Technology is also bringing together cultural institutions within the Canadian Heritage Portfolio, in a spirit of continued co-operation. As a result, the treasured holdings of archives, libraries, museums and galleries, regardless of where the document, artifact or painting is physically located, are becoming more easily accessible to Canadians. Canadians now have greater access to information about their country's history, culture and heritage.

- ☐ December 2002 is the target date for completing the migration of the entire National Archives' descriptive catalogue of its holdings to an integrated, scalable archival application on the National Library's AMICUS platform. The project has been expanded to include, by June 2002, an integrated public access module which will provide a more robust user interface to the National Archives catalogue of its holdings.



National Archives staff work hard to connect Canadians to the sources of their past. As heritage specialists, they make information and knowledge about our country and its past available and more accessible to Canadians. The Internet is raising the level of public expectation regarding access to archival collections to heights previously unknown in the history of modern communication. The profile of the typical researcher at the National Archives of Canada is rapidly changing. Our experience at the National Archives confirms a rising tide of interest in Canada's past and in who we are as Canadians, as well as a significant trend towards a better informed audience that knows about the National Archives' holdings. Today, the Archives' clients are just as likely to be genealogists, high school students, members of the media or casual home-based Web surfers, as they are to be academics. The access environment and tools that users want are rapidly evolving. The challenge for the National Archives is to move at the same quick pace to deliver services in the public interest.

- The "Accessible Archives" project will take a client-centred approach to define a vision for access to the rich holdings of the National Archives and other heritage institutions in today's and tomorrow's connected environment. The status quo for archival access will be challenged in order to bring archives to the people in creative new ways and to place archives at the centre of Canada's national life. By April 2002, the National Archives will have a detailed six-year action plan, including resource requirements to achieve this vision of access.

Through its Canadian Culture Online Program, the Department of Canadian Heritage is funding a wide range of initiatives to stimulate the development of quality Canadian digital cultural content and to connect Canadians, particularly youth and lifelong learners, with the riches of Canada's heritage.

- To foster ties between Canadians through the discovery of their family histories and to promote the genealogical resources of archives and libraries, the National Archives will partner with the Department of Canadian Heritage and with the National Library of Canada over the next three years to develop and implement the Canadian Genealogy Centre. The Centre will provide genealogists and family historians with a single portal to authoritative Canadian genealogical sources, content and services on the Internet.

Under the Canadian Memory component of the Department of Canadian Heritage's Canadian Culture Online Program, the National Archives will digitize more of its key cultural collections. The National Archives will seize the opportunity offered by the Canadian Memory Program, which is in accordance with its strategic direction to serve Canadians, to provide more and diverse Canadian choices on the Internet, and to engage citizens in their cultural heritage.

- Some of the digital resources that the National Archives plans to put on its Web site in 2002-2003 to make Canadian history more accessible and to enhance the lifelong learning of Canadians include:
  - Over 450 photographs taken by Richard Harrington from 1948 to 1951. This project will be undertaken in collaboration with the Nunavut Sivuniksavut training program in Ottawa and the Department of Culture, Language, Elders and Youth of the Nunavut Government.

- *1901 Decennial Census*, the first census of the 20th century
  - *1881 Census*
  - *War Diaries of the Canadian Expeditionary Force*, documenting Canadian battalions involved in battles of the First World War
  - Personal diaries of former Prime Minister William Lyon Mackenzie King, in collaboration with the Millennium Bureau of Canada. The digitization of the Mackenzie King papers is the first step in the Archives' larger plan to digitize, in the future, more of its Canadian prime ministers' papers.
  - *Expo '67*, a thematic resource of digitized records from the National Archives collection on the Montreal World Fair, which was held from April 28 to October 27, 1967, and coincided with Canada's 100th anniversary of Confederation.
- To mark the 400th anniversary of the French presence in North America, the National Archives of Canada, in conjunction with the Archives de France and the Canadian Embassy in Paris, has undertaken a major project designed to make available on the Internet close to 80,000 documents dating from the French Colonial period. The documents involved represent approximately 800,000 images of manuscripts, maps and plans, the originals of which are all held in France. To illustrate the period's evolution, the project will include a virtual exhibition featuring a selection of the most relevant records of that period, such as maps, plans, prints, portraits and reproductions of artefacts, as well as contemporary records documenting early Canadian history. The virtual exhibition will be developed according to the resources made available for the project.

Although designed for the general public, the project will be more specifically geared to young people, so that they can discover the roots of their history. The exhibition will show the evolution of the French presence in Canada, and the way that French civilization has contributed to the development of the linguistic duality and cultural diversity characteristic of the Canada we know today. The compilation of the records will result in an enormous data bank that will make an impressive array of information available to the general public.

The National Archives shares the Government of Canada's commitment to quality client service.

- The Archives is committed to continuous service improvement — the heart of its service philosophy — and this commitment is reflected in the development of the Canadian Genealogy Centre, the digitization of more of its unique archival collections and the "Accessible Archives" project, which will define the National Archives' vision of access to its holdings.

The National Archives serves Canadians who are interested in the documentary history of Canada and in their own personal stories by providing comprehensive, client-centred reference assistance both in person and on line. The service to researchers includes responding to written, phone, Internet and in-person requests for information; making original archival records available for consultation; loaning microfilms; reviewing government records to apply the provisions of Access to Information and Privacy legislation; and providing copies of archival material.



- ❑ The National Archives will reach out to educators, students, librarians and other archival institutions to promote the historical and cultural resources of its Web site. The outreach program will enable teachers to make greater use of materials from the Archives in the classroom and to build teaching plans and projects around the diverse range of resources available on the Archives Web site and through the Canadian Archival Information Network (CAIN). Reaching out will benefit Canadian archives staff who are seeking guidance from the National Archives on how to initiate digitization programs of their own.

## **Awareness by Canadians of their archival heritage through dissemination of information about the National Archives and its holdings**

Archival records are not inert. The user must interact with the record; the context, significance, value and, ultimately, the interpretation of the record is derived from this dynamic interaction. Only then do archives fulfil their potential, being transformed from mere information into meaningful memory. That is why the National Archives of Canada takes every possible opportunity to open its doors to the world and to highlight its services and collections.

In the aftermath of the events of September 11th in the United States, Canadians feel a strong need for social cohesion that not only encompasses a concern about public safety and personal security, but more so, expresses a heightened appreciation of a shared identity, shared experiences, culture and values. The National Archives' public programming addresses the need for social cohesion. The National Archives enlightens, educates and entertains the public through a broad spectrum of outreach activities. Exhibitions, both traditional, on-site and virtual engage and stimulate the public with authentic, challenging displays of history, culture, heritage, diversity and accomplishments.

- ❑ In 2002-2003, the National Archives will ensure that communication is intertwined with its corporate objectives. The Archives will adopt a fresh perspective on communication and public programming by re-evaluating its emphasis on exhibitions and contemplating a change towards a model of enhanced electronic and community outreach initiatives and partnerships. It will develop a media relations strategy and leverage the enormous opportunity of its Web site to enhance its public profile as an accessible and meaningful resource for Canadians.
- ❑ At the invitation of the Aboriginal Healing Foundation, the National Archives, in collaboration with religious and provincial archives as well as the National Library, will develop an exhibition and related products to promote a more inclusive society and a greater understanding of Canada's Aboriginal communities. Entitled *Where Are the Children? — Healing the Legacy of the Residential Schools*, the exhibition is scheduled to open in Ottawa on June 21, 2002, National Aboriginal Day. It will tell the story of residential schools through photographs, maps and other archival material from the National Archives' collections, books and reports held in the National Library and various items drawn from other sources such as religious and provincial archives.

It is hoped that this exhibition will initiate a dialogue within and among urban, reserve and rural Aboriginal communities and all Canadians. A virtual version will be developed on the Aboriginal Healing Foundation Web site, with links to the National Archives Web site and to the Aboriginal Canada portal ([www.aboriginalcanada.gc.ca](http://www.aboriginalcanada.gc.ca)). A travelling version, developed by the Aboriginal Healing Foundation and based on reproductions, is tentatively scheduled to be ready by the fall of 2002.

- ❑ From May 22 to November 11, 2002, the National Archives of Canada, together with representatives from each of the Scandinavian countries' embassies in Canada, will host an on-site and a travelling exhibition called *Scandinavian Roots — American Lives*. It is hoped that those who experience the exhibition will be equally bound and illuminated by the strong ties between Canada and the Nordic countries. Since the exhibition will complement the Canadian Museum of Civilization's exhibition on *Vikings — The North American Saga*, from May 8 to October 14, 2002, viewers of both exhibitions will have maximum benefit from the planned collaborative public programming and events.
- ❑ An open house for the public will be held at the Gatineau Preservation Centre on June 2, 2002, to celebrate the fifth anniversary of the opening of this unique, state-of-the-art archival preservation and conservation facility.
- ❑ In June 2002, the National Archives of Canada and the Canadian Conservation Institute will host a 10-day workshop on Japanese paper conservation techniques. Paper conservators working in archives, libraries and museums who attend the workshop will gain an understanding of Japanese paper conservation materials and techniques, along with clear guidance on their use in conserving a wide variety of archival and Western art collections.
- ❑ In September 2003, together with the Canadian Conservation Institute and the National Library of Canada, the National Archives will co-sponsor an international symposium entitled "Symposium 2003 — The Preservation of Electronic Records: New Knowledge and Decision Making." The symposium will provide a forum for archives, library and museum communities around the world to address the wide range of preservation issues and collaborate in developing practical tools.

## **Development of national and international archival networks**

The National Archives shares its professional and technical expertise by supporting the objectives of over 800 Canadian archives through grants and contributions to the Canadian Council of Archives (CCA). The National Archives also cooperates with the AV Preservation Trust.ca as an ex-officio Board and Executive Committee member. The National Archives looks forward to continuing its relationship with the Canadian Council of Archives in their joint endeavour to make Canadians more aware of the archival resources that are available to them through the Canadian Archival Information Network (CAIN) and with the AV Preservation Trust.ca.

In 2001-2002, to address the fact that Canada has no facility mandated to preserve, manage and make accessible research data in digital form, the Social Sciences and Humanities Research Council and the National Archives established a Working Group composed of accomplished researchers and expert archivists. The Group was asked to assess the need for a national research data archive, develop recommendations on the best way to construct a new national facility or system, and make the research community more aware of the enormous importance of a National Research Data Archives. Election studies, longitudinal health and income surveys, digitized images and primary text collections are a few examples of research data that is available today but could be lost if Canada does not take steps to properly preserve it, manage it and continue to make it accessible.

- ❑ In 2002-2003, the National Archives will continue to work with the Social Sciences and Humanities Research Council on Phase II of the National Research Data Archives project. Together, members of the Working Group will explore possible institutional forms for a National Research Data Archives, begin to define possible working relationships between a new system and existing agencies such as the National Archives and the National Library, and determine how best to take advantage of the new information and communication technologies.
- ❑ Together with major archival institutions around the world, including the United States National Archives and Records Administration (NARA), and with university researchers, technology experts and private firms in North America, Europe, Asia and Australia, the National Archives will continue to support and participate in the InterPARES (International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems) project, which is coordinated by the University of British Columbia. All partners will benefit by sharing their expertise and will learn from one another as they develop theoretical knowledge, model strategies, policies, standards and practical tools for archives and others to meet the challenges associated with the permanent preservation of electronic records.

## **Strategic Outcome 4 — The efficient administration of the National Archives of Canada program**

The National Archives aims to remain a centre of excellence in archival science, preservation, information management and client service. The administration of the Archives is multi-faceted and will be improved year by year. The outgrowth will be an institution that is more focussed on its clients, driven by its values, results-oriented, representative, knowledgeable and accountable.

When defining its agenda for service, growth and opportunity, the National Archives places major importance on people, their competencies and their knowledge. In support of the Government of Canada's commitment to modern comptrollership, the Archives will make an effort to revitalize its management and business practices. An important and critical building block for the Archives consists of finding appropriate accommodation to house and protect its archival holdings; not only will new accommodations help the



Archives maximize its mandate — making these holdings available to a multiplicity of audiences —, they will also contribute to the health, safety, security and well-being of staff, visitors and clients.

## **Staff motivated and qualified to deliver quality service**

The National Archives will champion the Government of Canada's major commitment to providing its staff with opportunities for skills improvement and continuous learning.

- Being fully aware that good people management is critical to its mission, the National Archives will focus its human resources framework on recruitment, retention and learning. In order to ensure that its staff component reflects the diversity of Canadian society and is equipped with the competencies to support the institution's vision and business plans, the National Archives will develop succession plans, including programs for coaching and mentoring, which will focus on two streams — managerial and professional. The Archives will identify and strengthen key organizational and managerial skills and competencies.
- The National Archives and the National Library will complete their joint comptrollership capacity check, a self-directed assessment of the modern management practices within each institution, which began in the middle of 2001-2002. The assessment addresses strategic leadership, accountability, values, ethics, risk management, integrated performance information, motivated people and rigorous stewardship. Based on the results, an implementation plan for modern comptrollership will be established to improve the identified priority areas. By using the capacity check as a diagnostic tool, the senior management of both institutions will be able to focus on the capabilities that must be in place in the future so that the institutions can respond to emerging client demands and environmental change.

## **Increased use of information resources and information technology**

The National Archives and the National Library have consolidated their Information Technology Services Branches. The consolidated branch, formed in 2001-2002, is part of the National Library and it provides a shared service to both institutions.

- The new Information Technology Services Branch will move the National Archives and the National Library to a common Information Technology (IT) platform over the next three years. National Archives hardware, software, telecommunications networks, IT training and support will be improved and standardized with that of the National Library.

The consolidated Information Technology Services Branch positions both institutions to meet the challenges of the information age in delivering services to Canadians. Canadians benefit from the leveraging of resources, which creates a common gateway to the holdings and services of the National Archives and the National Library.

- ❑ By the beginning of 2003, MIKAN, an integrated archival holdings control system for the National Archives based on the National Library's AMICUS system platform, will be completed. As well as being a tool for the Archives to capture and manage descriptive information about its collections, MIKAN will make it possible for Canadians to access a consolidated view of the archival holdings of the National Archives on the Internet. It will also enable the National Archives to exchange descriptive information about its collections with other archives and libraries.
- ❑ The Information Technology Disaster Recovery Plans of the National Archives and the National Library will be updated and merged. This measure is particularly critical in light of the many changes to the National Archives' information technology platform and the need to ensure that the Archives is ready to respond in the event of a disaster.

## **Implementation of a long-term accommodation strategy**

The National Archives has been working closely with the Department of Canadian Heritage, the National Library and with Public Works and Government Services Canada to develop a long-term accommodation strategy.

- ❑ All four institutions will continue to examine different options to address the Archives' and the Library's common accommodation needs for secure appropriate space for collections, preservation, public access and staff. The National Archives and the National Library will develop a plan to improve the outdated access control, surveillance and perimeter control systems in each institution's facilities, including the regional federal records centres.

On March 22, 2001, the Treasury Board gave the National Archives and Public Works and Government Services Canada preliminary project approval to build a new cellulose nitrate film collection facility to safely preserve Canada's early cinematic and photographic heritage.

- ❑ In collaboration with Public Works and Government Services Canada, the National Archives will design and build, by late 2003, a new cellulose nitrate film collection facility at an estimated cost of \$10 million.

## Strategic Outcome 5 — The Portrait Gallery of Canada

In January 2001, the Minister of Canadian Heritage announced the establishment of the Portrait Gallery of Canada, an institution of the National Archives of Canada. At the same time, the Minister also indicated that the Portrait Gallery's public spaces would be located at 100 Wellington Street, in Ottawa, directly across from Parliament Hill.

The Portrait Gallery of Canada is responsible for leadership in all aspects of the development, implementation and administration of a nationally and internationally recognized portrait gallery, focussing on some of the men and women from all walks of life who have helped to shape Canada and continue to do so.

- ☐ Over the next four years, at an estimated cost of \$22 million, the Portrait Gallery, supported by the Archives, will work with Public Works and Government Services Canada to make 100 Wellington Street a suitable site for its exhibitions and public programming.
- ☐ Partnerships, the support infrastructure and the public profile for the Portrait Gallery will be established. Interim programming will be developed which will maximize joint communications and public programming activities with the National Archives, as well as improve the Portrait Gallery of Canada's Web site ([www.portraits.gc.ca](http://www.portraits.gc.ca)) and recognition among Canadians.



# Organization

## Relationship between Strategic Outcomes, Strategic Directions and Business Lines 2002-2003

Strategic Directions	Business Lines	Strategic Outcomes – Planned Spending* (\$ thousands)					
		An archival resource documenting the Canadian experience and protecting citizens' rights	The preservation of the corporate memory of the Government of Canada**	Access for Canadians to their archival heritage	The efficient administration of the National Archives of Canada program	The Portrait Gallery of Canada	Total
Serving Canadians — Telling Canadians What We Have	Acquisition and Holdings Management	16,612				229	16,841
Commitment to the Integrity of Government Information — Leadership in Information Management	Management of Government Information		9,098				9,098
Serving Canadians: Telling Canadians What We Have	Services, Awareness and Assistance			17,642			17,642
A Place of Excellence — Revitalizing Management and Business Practices	Corporate Services				19,323	5,660***	24,983

\* The figures in this table include approved adjustments obtained since the Main Estimates, as well as Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

\*\* The outcome of a preserved corporate memory of the Government of Canada embodies the Archives' commitment to the integrity of the government record and to leadership in information management.

\*\*\* Note: Includes \$5.4 million for the Portrait Gallery of Canada's accommodation project estimates.

## **Business Line Descriptions**

### **Acquisition and Holdings Management**

Acquire, control and preserve federal government records of long-term historical value and records from the private sector that document the development of Canada and are of enduring value.

### **Management of Government Information**

Review, assess, monitor and process records retention and disposition authorities for federal institutions; assist them in managing their information; and secure, retrieve and dispose of records that remain under the control of government institutions.

### **Services, Awareness and Assistance**

Facilitate access to the holdings of the National Archives, provide Canadians with information about the National Archives, its holdings and services, and encourage and assist archives, archival activities and the Canadian archival community.

### **Corporate Services**

Provide strategic planning, policy coordination and review services to the National Archives; provide human, financial, security, materiel and accommodation services to the National Archives and the National Library of Canada.

## Holdings of the National Archives of Canada<sup>1</sup>

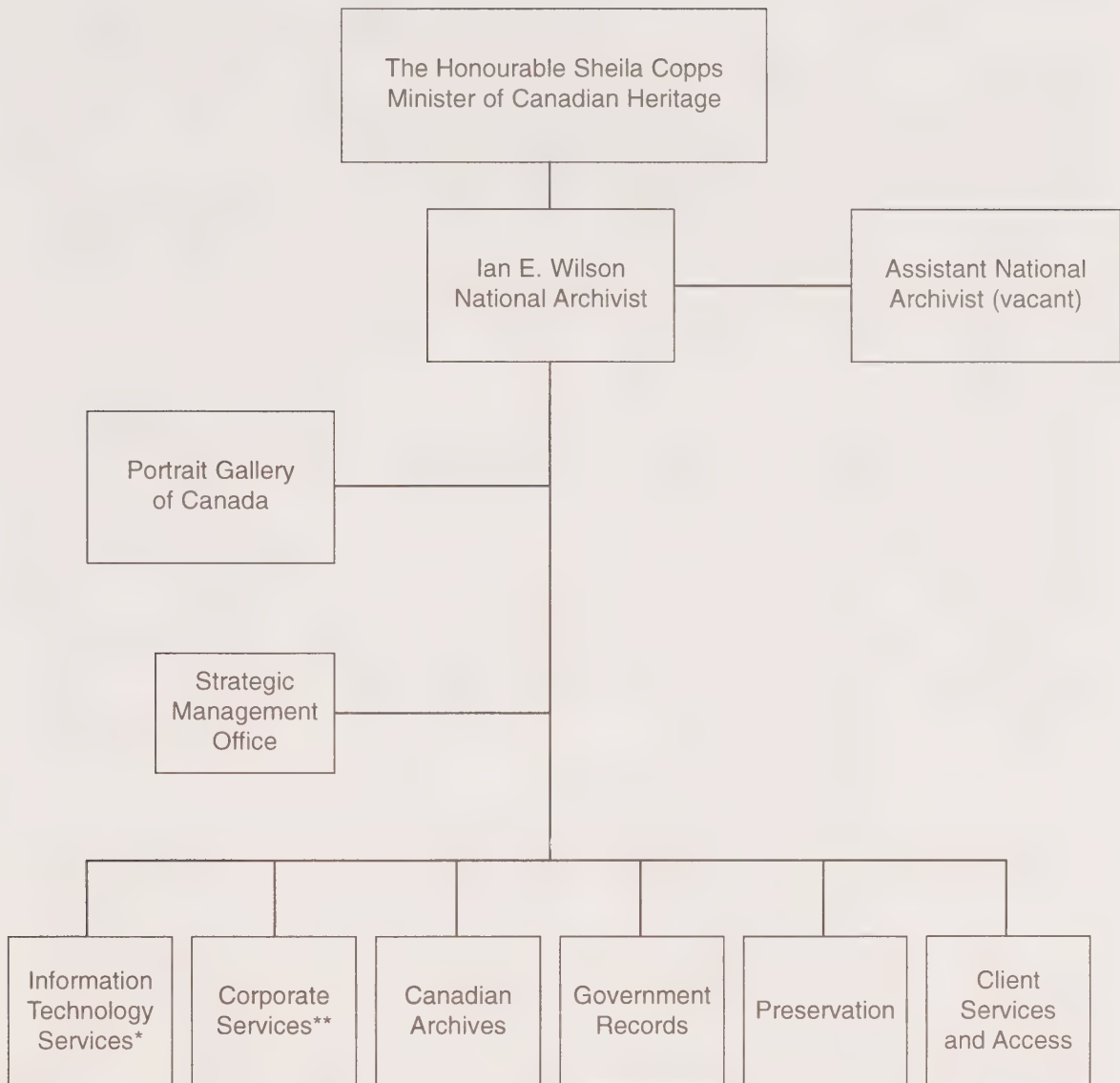
The Archives holds millions of records including letters, photographs, films, maps, videos, books, paintings, prints and government files, that bring the past to life.

Type of Records	Extent of Holdings
Government Textual Records	102,207 linear metres
Private Textual Records	44,478 linear metres
Electronic Records	3,180,000 megabytes
Maps	1,322,255 items
Architectural Drawings	972,652 drawings
Photographic Images	21,221,528 images
Documentary Art Records	340,858 items
Library Items	57,894 items
Audio-visual Records — Sound	161,446 hours
Audio-visual Records — Video	108,203 hours
Audio-visual Records — Film	71,079 hours

1. Statistics are current to the end of the 2000-2001 fiscal year.



## Agency Structure



\* Common services for both the National Archives and the National Library.

\*\* As of March 31, 2001, the Information Technology branches of the National Archives and the National Library consolidated into a new shared Information Technology Services Branch, a component of the National Library, reporting to the National Archivist and the National Librarian.

## Positions Responsible for Each Business Line Based on Forecast Spending 2001-2002

Branch	Business Line	(\$ thousands)	(FTE)
Office of the National Archivist	Acquisition and Holdings Management	197.9	0
	Services, Awareness and Assistance	4,205.3	0
	Corporate Services	1,856.4	12
Portrait Gallery of Canada	Acquisition and Holdings Management	191.4	0
	Corporate Services	277.6	4
Corporate Services*	Corporate Services	11,815.2	94
Information Technology Services**	Services, Awareness and Assistance	500	0
	Corporate Services	1,192	0
Preservation	Acquisition and Holdings Management	6,867.9	74
	Services, Awareness and Assistance	833.7	0
Government Records	Acquisition and Holdings Management	4,676	81
	Management of Government Information	7,995.6	128
	Services, Awareness and Assistance	446	0
Canadian Archives	Acquisition and Holdings Management	6,454.6	87
	Management of Government Information	14.3	0
	Services, Awareness and Assistance	462.1	0
Client Services and Access	Services, Awareness and Assistance	10,558.1	123
	Corporate Services	605.1	5

\* Common services for both the National Archives and the National Library.

\*\* As of March 31, 2001, the Information Technology branches of the National Archives and the National Library consolidated into a new shared Information Technology Services Branch, a component of the National Library, reporting to the National Archivist and the National Librarian.

## Agency Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002*	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Acquisition and Holdings Management	15,051	16,016	14,675	14,675
Management of Government Information	7,478	7,373	7,373	7,373
Services, Awareness and Assistance	13,018	13,317	10,886	10,886
Corporate Services	15,287	16,059	15,826	15,826
Budgetary Main Estimates (gross)	50,834	52,765	48,760	48,760
Adjustments**	8,315	12,099	25,353	6,409
<b>Net Planned Spending</b>	59,149	64,864	74,113	55,169
Less: Non-responsible revenue	245	265	285	305
Plus: Cost of services received without charge	31,583	31,563	31,561	31,559
Less: Cost of services provided to the National Library	6,198	6,198	6,198	6,198
<b>Net Cost of Program</b>	84,289	89,964	99,191	80,225
<b>Full Time Equivalents</b>	609	609	609	609

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Adjustments take into account approvals obtained since the Main Estimates and include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc. They also include cost estimates for the Portrait Gallery's accommodations over the three-year planning period: \$5.4 million in 2002-2003; \$15.6 million in 2003-2004; and \$1 million in 2004-2005.





## Annex A — Financial Information

**Table 1: Summary of Capital Spending by Program and Business Line**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	<b>Planned Spending 2002-2003</b>	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Acquisition and Holdings Management	685	<b>335</b>	335	335
Management of Government Information	110	<b>80</b>	80	80
Services, Awareness and Assistance	613	<b>225</b>	225	225
Corporate Services	110	<b>110</b>	110	110
<b>Total Capital Spending</b>	1,518	<b>750</b>	750	750

## Table 2: Summary of Transfer Payments

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
<b>Grants</b>				
<i><b>Services, Awareness and Assistance</b></i>				
Canadian Council of Archives	600	<b>600</b>	600	600
AV Preservation Trust.ca	25	<b>25</b>	25	25
<b>Total Grants</b>	625	<b>625</b>	625	625
<b>Contributions</b>				
<i><b>Services, Awareness and Assistance</b></i>				
Canadian archival community in support of archival projects leading to the development of a national network of Canadian archives, holdings, activities and services	1,340	<b>2,740</b>	2,740	640
Canadian archival community in support of projects relating to the conservation of archival records, conservation research and conservation training and information	500	<b>500</b>	500	500
<b>Total Contributions</b>	1,840	<b>3,240</b>	3,240	1,140
<b>Total Grants and Contributions</b>	2,465	<b>3,865</b>	3,865	1,765



### Table 3: Sources of Non-Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
<b>Services, Awareness and Assistance</b>				
Service and Service Fees	230	250	270	290
Miscellaneous	15	15	15	15
<b>Total Non-Respendable Revenue</b>	245	265	285	305

### Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year 2002-2003

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Gross Budgetary and Non-Budgetary Main Estimates plus Adjustments*)	68,564
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	25,845
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	2,231
Workmen's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	91
Information technology services provided by the National Library of Canada	3,396
<i>Less: Services Provided without Charge</i>	
Management of human, financial, materiel and tenant services provided to the National Library of Canada	5,348
Other client services provided to the National Library of Canada	850
<b>Total Cost of Program</b>	<b>93,929</b>
<i>Less: Non-Respendable Revenue</i>	<b>265</b>
<b>2002-2003 Net cost of Program</b>	<b>93,664</b>

\* Includes \$5.4 million for the Portrait Gallery of Canada's accommodation cost estimates.

**Table 5: Collective Initiatives**

Collective Initiative	Goal	Partners	Money Allocated by Partners (\$ thousands)	Planned Results
Portrait Gallery of Canada	To renovate and expand 100 Wellington Street to make it a suitable site for the exhibitions and public programming of the Portrait Gallery of Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Department of Canadian Heritage</li> <li>▶ Public Works and Government Services Canada</li> <li>▶ National Capital Commission</li> </ul>	22,000	By 2005, Canadians have a nationally and internationally recognized Portrait Gallery focussing on people who have shaped and continue to shape Canada. The Gallery, both real and virtual, will be a place for enjoyment, inspiration, study and learning.
Management of Government Information	To undertake a number of pilot projects to advance the federal government's Information Management initiatives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Treasury Board Secretariat, Chief Information Officer Branch</li> <li>▶ National Library of Canada</li> <li>▶ Other government departments</li> </ul>	1,200	The information management capacity in several federal government departments is assessed. Their needs for increasing their information management resource capacity, especially with respect to electronic records, are identified and addressed.
Canadian Archival Information Network (CAIN)	To enrich the Canadian Archival Information Network with thousands more bilingual archival descriptions and a broad spectrum of digitized archival content originating from over 800 Canadian archival institutions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Department of Canadian Heritage</li> <li>▶ Canadian Council of Archives</li> <li>▶ Provincial, territorial, municipal and private Canadian archives</li> </ul>	2,300	Canadians are aware of the records that are held in the many archives across the country. They can easily and freely access the descriptions and digitized images of these records, thus improving their scholarship and lifelong learning based on the relevance and utility of archival sources.

<b>Collective Initiative</b>	<b>Goal</b>	<b>Partners</b>	<b>Money Allocated by Partners (\$ thousands)</b>	<b>Planned Results</b>
Canadian Genealogy Centre	To develop and implement a Canadian Genealogy Centre on the Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Department of Canadian Heritage</li> <li>▶ National Library of Canada</li> </ul>	350	Genealogists, family historians, Canadians and people around the world with family ties to Canada have a single portal to authoritative Canadian genealogical sources, content and services on the Internet.
Canadian Culture Online Program	To digitize more of the National Archives' collections and to make them available on the Internet. Also, to develop Internet research tools to help Canadians navigate their way through the National Archives' extensive holdings.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Department of Canadian Heritage</li> <li>▶ National Library of Canada</li> <li>▶ Industry Canada</li> </ul>	2,850	Canadians have access to authoritative, quality, informative, authentic and bilingual Canadian content, research tools and interpretive products on the Internet. The treasures of Canada's archives, museums and libraries are available in an intelligent, interactive and engaging way for all Canadians in their homes, schools and businesses.
Storage facility for the cellulose nitrate collections	To design and build a new nitrate vault for the safe storage and conservation of Canada's cellulose nitrate cinematic and photographic heritage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Public Works and Government Services Canada</li> <li>▶ Department of Canadian Heritage</li> </ul>	approx. 10,000	The National Archives continues to acquire cellulose nitrate moving and photographic images for its collections, confident that of these films and photographs in its possession are properly housed and maintained for Canadians to view, study and enjoy, now and in the future.





## Annex B — Other Information

### Legislation Administered by the National Archives of Canada

The National Archivist has sole responsibility to Parliament for the following act:  
*National Archives of Canada Act*, R.S.C., 1995, c.1 (3rd suppl., c. N-2.5).

The National Archivist shares responsibility to Parliament for the following acts:  
*Access to Information Act*, R.S.C., 1985, c. A-1  
*Privacy Act*, R.S.C., 1985, c. P-21.

### References

- *The Source of Canada's Stories: Strategic Directions at the Dawn of the New Millennium — The National Archives of Canada 2000-2003*. Ottawa, Ministry of Public Works and Government Services Canada, 2000 ([www.archives.ca/04/0427\\_e.html](http://www.archives.ca/04/0427_e.html))
- *Information Management in the Government of Canada — A Situation Analysis*. For the Chief Information Officer and the National Archivist, by John McDonald, Senior Advisor, National Archives of Canada, June 2000 ([www.cio-dpi.gc.ca/ip-pi/policies/imreport/imreport-rapportgi00\\_e.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/ip-pi/policies/imreport/imreport-rapportgi00_e.asp))

### Contacts for Further Information

National Archives of Canada  
395 Wellington Street  
Ottawa, Ontario K1A 0N3

General information: (613) 995-5138  
Toll free number: 1-866-578-7777

An electronic version of this report can be found at [www.archives.ca](http://www.archives.ca).

For more information about the contents of this document, contact:  
Françoise Bouvier, Director  
Strategic Management Office  
Tel.: (613) 992-7545  
Fax: (613) 992-9010  
E-mail: [fbouvier@archives.ca](mailto:fbouvier@archives.ca)

## **Contacts for Business Lines**

### **Services, Awareness and Assistance**

Gabrielle Blais, Director General  
Client Services and Access Branch  
Tel.: (613) 996-3405  
Fax: (613) 995-0919  
E-mail: gblais@archives.ca

Françoise Bouvier, Director  
Strategic Management Office  
Tel.: (613) 992-7545  
Fax: (613) 992-9010  
E-mail: fbouvier@archives.ca

### **Acquisition and Holdings Management Management of Government Information**

Marilyn Osborne, Director General  
Government Records Branch  
Tel.: (613) 992-7287  
Fax: (613) 995-9518  
E-mail: mosborne@archives.ca

Omer Boudreau, Director General  
Canadian Archives Branch  
Tel.: (613) 992-3882  
Fax: (613) 992-5830  
E-mail: oboudreau@archives.ca

Jocelyne Cormier, Director General  
Preservation Branch  
Tel.: (819) 953-7701  
Fax: (819) 953-0070  
E-mail: jcormier@archives.ca

### **Corporate Services**

Joanne McDonald,  
Acting Director General  
Corporate Services Branch  
Tel.: (613) 996-2671  
Fax: (613) 992-8348  
E-mail: jmcdonald@archives.ca

Louis Forget, Director General  
Information Technology Services  
Branch National Library of Canada  
Tel.: (819) 997-7223  
Fax: (819) 994-6835  
E-mail: Louis.Forget@nlc-bnc.ca

### **Portrait Gallery of Canada**

Lilly Koltun, Acting Director  
Portrait Gallery of Canada  
Tel.: (613) 947-4470  
Fax: (613) 995-0179  
E-mail: lkoltun@archives.ca



## Personnes-ressources pour les secteurs d'activité

### Services, sensibilisation et appui

Gabrielle Blais, directrice générale  
Direction des services à la clientèle  
et de l'accès  
Tél. : (613) 996-3405  
Téléc. : (613) 995-0919  
Courriel : gblais@archives.ca

Françoise Bouvier, directrice  
Bureau de la gestion stratégique  
Tél. : (613) 992-7545  
Téléc. : (613) 992-9010  
Courriel : fbouvier@archives.ca

### Acquisition et gestion de documents d'archives & Gestion de l'information gouvernementale

Marilyn Osborne, directrice générale  
Direction des documents gouvernementaux  
Tél. : (613) 992-7287  
Téléc. : (613) 995-9518  
Courriel : mosborne@archives.ca

Jocelyne Cormier, directrice générale  
Direction de la préservation  
Tél. : (819) 953-7701  
Téléc. : (819) 953-0070  
Courriel : jcormier@archives.ca

Omer Boudreau, directeur général  
Direction des archives canadiennes  
Tél. : (613) 992-3882  
Téléc. : (613) 992-5830  
Courriel : oboudreau@archives.ca

### Services généraux

Joanne McDonald,  
directrice générale intérimaire  
Direction des services corporatifs  
Tél. : (613) 996-2671  
Téléc. : (613) 992-8348  
Courriel : jmcDonald@archives.ca

Louis Forget, directeur général  
Direction des services  
de technologie de l'information  
Bibliothèque nationale du Canada  
Tél. : (819) 997-7223  
Téléc. : (819) 994-6835  
Courriel : Louis.Forget@nlc-bnc.ca

### Musée du portrait du Canada

Lilly Koltun, directrice intérimaire  
Musée du portrait du Canada  
Tél. : (613) 947-4470  
Téléc. : (613) 995-0179  
Courriel : lkoltun@archives.ca

## Annexe B — Autres renseignements

### Lois appliquées par les Archives nationales du Canada

- L'Archiviste national est le seul responsable envers le Parlement de l'application de la loi suivante :
- Loi sur les Archives nationales du Canada*, L.R.C. 1995, c.1 (3<sup>e</sup> suppl., c. N-2.5).
- L'Archiviste national a une responsabilité partagée envers le Parlement à l'égard de l'application des lois suivantes :
- Loi sur l'accès à l'information*, L.R.C. 1985, c. A-1
- Loi sur la protection des renseignements personnels*, L.R.C. 1985, c. P-21.

### Références

- *Les sources de notre histoire : Orientations stratégiques à l'aube du nouveau millénaire — Les Archives nationales du Canada 2000-2003*. Ottawa, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2000 ([www.archives.ca/04/0427\\_f.html](http://www.archives.ca/04/0427_f.html))
- *Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada : Analyse de la situation*. À l'intention du Dirigeant principal de l'information et de l'Archiviste national, par John McDonald, conseiller principal, Archives nationales du Canada, juin 2000 ([www.cio-dpi.gc.ca/ip-pi/policies/inureport/inureport-rapportig00\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/ip-pi/policies/inureport/inureport-rapportig00_f.asp))

### Renseignements supplémentaires

Archives nationales du Canada  
395, rue Wellington  
Ottawa (Ontario) K1A 0N3

Renseignements généraux : (613) 995-5138  
Numéro sans frais : 1-866-578-7777

Une version électronique de ce rapport est accessible à l'adresse [www.archives.ca](http://www.archives.ca).  
Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de ce document, veuillez

communiquer avec :  
Françoise Bouvier, directrice  
Bureau de la gestion stratégique  
Tél. : (613) 992-7545  
Télec. : (613) 992-9010  
Courriel : [fbouvier@archives.ca](mailto:fbouvier@archives.ca)

Initiative collective	Objectif	Partenaires	Montant alloué par les partenaires (en milliers de dollars)	Résultats escomptés
Centre canadien de généalogie	Concevoir et mettre sur pied un Centre canadien de généalogie sur Internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ministère du Patrimoine canadien</li> <li>▶ Bibliothèque nationale du Canada</li> </ul>	350	Les personnes qui font de la généalogie, celles qui rédigent l'histoire de leur famille, les Canadiens et aussi tous les citoyens du monde qui ont des liens familiaux avec le Canada peuvent accéder par un portail unique, disponible sur Internet, à des services, ainsi qu'à des sources et à un contenu généalogique canadien fiable.
Initiative de contenu culturel canadien numérisé	Numériser encore plus de collections des Archives nationales et les rendre accessibles sur Internet. De plus, élaborer des outils de recherche Internet pour aider les Canadiens à naviguer dans le site Web des Archives et à y découvrir les collections impressionnantes qui y sont offertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ministère du Patrimoine canadien</li> <li>▶ Bibliothèque nationale du Canada</li> <li>▶ Industrie Canada</li> </ul>	2 850	Les Canadiens ont accès, par le biais d'Internet, à un contenu canadien bilingue de qualité, fiable et authentique; ils ont aussi accès à des outils de recherche et à des ressources qui facilitent la découverte et l'interprétation. Qu'ils soient à la maison, à l'école ou à leur lieu de travail, les Canadiens ont accès aux trésors des établissements d'archives, des musées et des bibliothèques du Canada, présentés de façon intelligente, interactive et intéressante.
Entrepôt pour les documents d'archives consignés sur des supports nitrates	Dresser les plans puis construire un nouvel entrepôt pour y conserver en toute sécurité et à long terme le patrimoine cinématographique et photographique canadien consigné sur des supports nitrates.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</li> <li>▶ Ministère du Patrimoine canadien</li> </ul>	environ 10 000	Les Archives nationales continuent d'acquérir pour leurs collections des images en mouvement et des documents photographiques sur des supports en nitrates de cellulose. Elles acquièrent ce genre de documents en toute confiance, sachant qu'elles seront en mesure de les conserver en sécurité dans un entrepôt construit spécialement pour eux et d'en assurer la pérennité, afin que les Canadiens d'aujourd'hui et de demain puissent les visionner, les examiner et les admirer.



## Tableau 5 : Initiatives collectives

Initiative collective	Objectif	Partenaires	Montant alloué par les partenaires (en milliers de dollars)	Résultats escomptés
Musée du Portrait du Canada	Rénover et agrandir les locaux du 100, rue Wellington à Ottawa, afin de les transformer en un site qui se prête aux expositions et aux programmes publics du Musée du portrait du Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Ministère du Patrimoine canadien</li> <li>► Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</li> <li>► Commission de la Capitale nationale</li> </ul>	22 000	D'ici 2005, les Canadiens auront un Musée du portrait reconnu à l'échelle nationale et internationale, qui mettra en vedette des hommes et des femmes de tous horizons qui ont forgé notre pays et qui continuent de le faire. Les volets physique et virtuel du Musée seront une source d'agrément, d'inspiration, d'étude et d'apprentissage.
Gestion de l'information gouvernementale	Amorcer des projets pilotes visant à promouvoir les initiatives de l'administration fédérale en matière de gestion de l'information.	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Secrétariat du Conseil du Trésor, Direction du dirigeant principal de l'information</li> <li>► Bibliothèque nationale du Canada</li> <li>► Autres ministères fédéraux</li> </ul>	1 200	La capacité de gestion de l'information dans plusieurs ministères fédéraux est évaluée. Les mesures à prendre pour augmenter cette capacité, surtout en ce qui a trait aux documents électroniques, sont indiquées et des solutions sont proposées.
Réseau canadien d'information archivistique (RCIA)	Enrichir le Réseau canadien d'information archivistique (RCIA) en y ajoutant des milliers de descriptions de documents d'archives, toutes complètement bilingues, ainsi que du contenu culturel canadien numérisé provenant de plus de 800 établissements d'archives canadiens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Ministère du Patrimoine canadien</li> <li>► Conseil canadien des Archives</li> <li>► Établissements d'archives canadiens provinciaux, territoriaux, municipaux et privés</li> </ul>	2 300	Les Canadiens sont au courant des documents d'archives qui sont conservés dans les nombreux établissements d'archives répartis dans tout le pays. Ils peuvent facilement et rapidement avoir accès aux descriptions et aux images numériques. En raison de la pertinence et de l'utilité des sources archivistiques, le RCIA favorise l'acquisition de nouvelles connaissances et l'apprentissage à tous les âges de la vie.

**Tableau 3 : Sources des recettes non disponibles**

Recettes	Recettes	Prévisions des recettes	Services, sensibilisation et appui		Total des recettes non disponibles
2004-2005	2003-2004	2002-2003	Services et frais de services	Divers	
Recettes prévues	Recettes prévues	prévues	290	15	305
			270	15	285
			250	15	265
			230	15	245

**Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 2002-2003**

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (budgétaires et non budgétaires brutes du Budget principal des dépenses plus rajustements*)		68 564
Plus : Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		25 845
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT		2 231
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada		91
Services des technologies de l'information fournis par la Bibliothèque nationale du Canada		3 396
Moins : Services fournis sans frais		
Services de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, et de gestion des installations fournis à la Bibliothèque nationale du Canada		5 348
Autres services aux clients fournis à la Bibliothèque nationale du Canada		850
<b>Coût total du programme</b>		<b>93 929</b>
Moins : Recettes non disponibles		265
<b>Coût net du programme pour 2002-2003</b>		<b>93 664</b>

\* Comprend 5,4 millions de dollars pour les coûts des locaux pour le Musée du portrait du Canada.

**Tableau 2 : Sommaire des paiements de transfert**

	(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
<b>Subventions</b>					
<b>Services, sensibilisation et appui</b>	Conseil canadien des archives Trust pour la préservation de l'Av.ca	600 25	600 25	600 25	600 25
<b>Total des subventions</b>		625	625	625	625
<b>Contributions</b>					
<b>Services, sensibilisation et appui</b>	La communauté archivistique canadienne, pour appuyer des projets qui mèneront à la mise sur pied d'un réseau national d'établissements d'archives, de fonds d'archives, d'activités et de services	1 340	2 740	2 740	640
	La communauté archivistique canadienne, pour appuyer des projets relés à la conservation de documents d'archives, ainsi qu'à la recherche, à la formation et à la diffusion d'information en matière de conservation	500	500	500	500
<b>Total des contributions</b>		1 840	3 240	3 240	1 140
<b>Total des subventions et des contributions</b>		2 465	3 865	3 865	1 765



## Annexe A — Renseignements financiers

**Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisations  
par programme et par secteur d'activité**

Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	(en milliers de dollars)
2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Acquisition et gestion de documents d'archives	685	335	335	
Gestion de l'information gouvernementale	110	80	80	
Services, sensibilisation et appui	613	225	225	
Services généraux	110	110	110	
<b>Total des dépenses d'immobilisations</b>	<b>1 518</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>

## Dépenses prévues de l'organisme

Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
(en milliers de dollars)	2001-2002*	2002-2003	2003-2004
Acquisition et gestion de documents d'archives	15 051	16 016	14 675
Gestion de l'information gouvernementale	7 478	7 373	7 373
Services, sensibilisation et appui	13 018	13 317	10 886
Services généraux	15 287	16 059	15 826
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	50 834	52 765	48 760
Rajustements**	8 315	12 099	25 353
<b>Dépenses nettes prévues</b>	<b>59 149</b>	<b>64 864</b>	<b>74 113</b>
Moins : Recettes non disponibles	245	265	285
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	31 583	31 563	31 561
Moins : Coût des services fournis à la Bibliothèque nationale	6 198	6 198	6 198
<b>Coût net du programme</b>	<b>84 289</b>	<b>89 964</b>	<b>99 191</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>609</b>	<b>609</b>	<b>609</b>

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

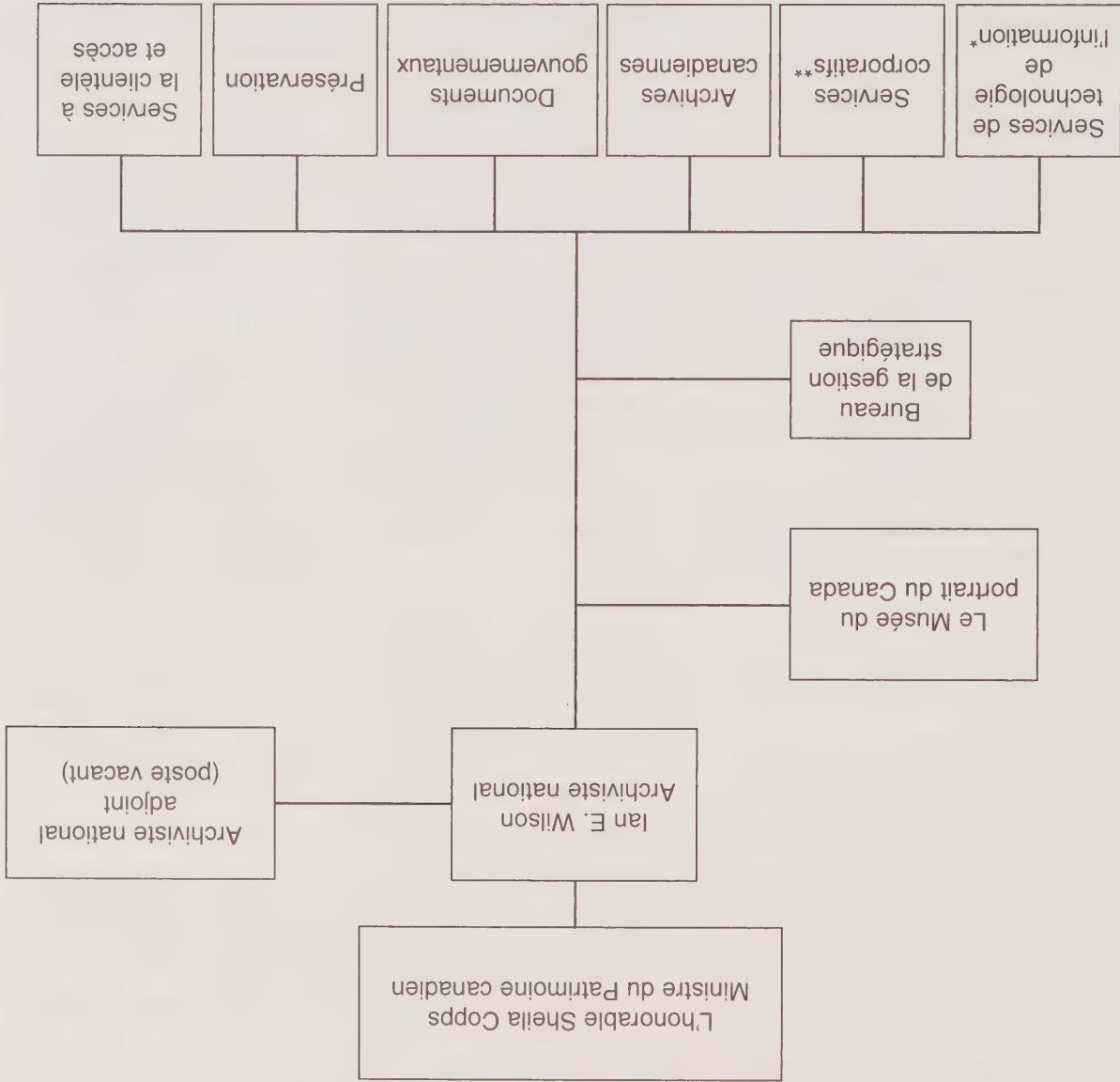
\*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc. Ils comprennent aussi les estimations des coûts des locaux pour le Musée du portrait du Canada au cours de la période de planification de trois ans : 5,4 \$ millions en 2002-2003; 15,6 \$ millions en 2003-2004; et 1 \$ million en 2004-2005.

Direction	Secteur d'activité	(en milliers de dollars)	(ETP)
Bureau de l'Archiviste national	Acquisition et gestion de documents d'archives	197,9	0
	Services, sensibilisation et appui	4 205,3	0
	Services généraux	1 856,4	12
	Acquisition et gestion de documents d'archives	191,4	0
Musée du portrait du Canada	Services généraux	277,6	4
	Services généraux	11 815,2	94
Direction des services de technologie de l'information*	Services, sensibilisation et appui	500	0
	Services généraux	1 192	0
Direction de la préservation	Acquisition et gestion de documents d'archives	6 867,9	74
	Services, sensibilisation et appui	833,7	0
Direction des documents gouvernementaux	Acquisition et gestion de documents d'archives	4 676	81
	Gestion de l'information gouvernementale	7 995,6	128
	Services, sensibilisation et appui	446	0
	Acquisition et gestion de documents d'archives	6 454,6	87
Direction des archives canadiennes	Gestion de l'information gouvernementale	14,3	0
	Services, sensibilisation et appui	462,1	0
	Services, sensibilisation et appui	10 558,1	123
	Services généraux	605,1	5
Direction des services à la clientèle et de l'accès	Services généraux		
	Services généraux		

## Postes responsables des secteurs d'activité



# Structure de l'organisme



\* Services communs des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale.

\*\* Depuis le 31 mars 2001, les directions de la technologie de l'information des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale (BN) sont fusionnées. La nouvelle entité, une composante de la BN, est dirigée par un directeur général et relève à la fois de l'Archiviste national et de l'Administrateur général de la BN.

**Collections des Archives nationales du Canada<sup>1</sup>**

Les Archives conservent des millions de documents qui redonnent vie au passé, y compris des lettres, des photographies, des films, des cartes géographiques, des vidéos, des livres, des tableaux, des reproductions et des dossiers du gouvernement.

Type de documents	Étendue des collections
Documents textuels gouvernementaux	102 207 mètres linéaires
Documents textuels privés	44 478 mètres linéaires
Documents électroniques	3 180 000 mégaoctets
Cartes géographiques	1 322 255 pièces
Dessins d'architecture	972 652 dessins
Images photographiques	21 221 528 images
Documents d'art documentaire	340 858 pièces
Documents de bibliothèque	57 894 pièces
Documents audiovisuels — Son	161 446 heures
Documents audiovisuels — Vidéo	108 203 heures
Documents audiovisuels — Film	71 079 heures

1. Statistiques relevées à la fin de l'exercice financier 2000-2001.

## Descriptions des secteurs d'activité

### Acquisition et gestion de documents d'archives

Acquérir, contrôler et préserver les documents de l'administration fédérale ayant une valeur historique à long terme et les documents du secteur privé qui témoignent du développement du Canada et qui ont une valeur archivistique.

### Gestion de l'information gouvernementale

Examiner, évaluer, superviser et mettre à exécution les calendriers des délais de conservation et de disposition des documents des institutions fédérales; aider ces institutions à gérer leur information; et entreposer, récupérer et disposer des documents qui demeurent sous le contrôle des institutions fédérales.

### Services, sensibilisation et appui

Faciliter l'accès aux collections des Archives nationales, renseigner les Canadiens sur l'institution, ses documents d'archives et ses services, et apporter son soutien aux services d'archives, aux activités archivistiques et au milieu archivistique canadien.

### Services généraux

Fournir aux Archives nationales des services de planification stratégique, de coordination des politiques et d'examen; fournir aux Archives nationales et à la Bibliothèque nationale du Canada des services de ressources humaines et financières, des services de sécurité et de gestion de matériel, ainsi que des services de gestion des installations.



# Organisation

## Lien entre les résultats stratégiques, les orientations stratégiques et les secteurs d'activité 2002-2003

Orientations stratégiques	Secteurs d'activité	Résultats stratégiques — Dépenses prévues* (en milliers de dollars)					Total
		Des ressources archivistiques reflétant l'expérience canadienne et protégeant les droits des citoyens	La préservation de la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada**	L'accès des Canadiens à leur patrimoine archivistique	L'administration efficace du programme des Archives nationales du Canada	Le Musée du portrait du Canada	
Servir les Canadiens — Faire connaître ce que nous avons	Acquisition et gestion de documents d'archives	16 612				229	16 841
Garantes de l'intégrité de l'information gouvernementale — Leadership en gestion de l'information	Gestion de l'information gouvernementale		9 098				9 098
Servir les Canadiens — Faire connaître ce que nous avons	Services, sensibilisation et appui			17 642			17 642
Un lieu d'excellence — Revitaliser notre façon de gérer et de fonctionner	Services généraux				19 323	5 660***	24 983

\* Les chiffres de ce tableau comprennent les rajustements approuvés obtenus depuis le Budget principal des dépenses, ainsi que les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

\*\* La préservation de la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada comme résultat stratégique reflète l'engagement des Archives nationales envers l'intégrité de l'information gouvernementale et leur leadership en matière de gestion de l'information.

\*\*\* Note : Ce montant inclut des coûts estimatifs de 5,4 millions de dollars pour les locaux du Musée du portrait du Canada.

## Résultat stratégique 5 — Le Musée du portrait du Canada

En janvier 2001, la ministre du Patrimoine canadien a annoncé l'établissement du Musée du portrait du Canada, une institution des Archives nationales du Canada. À la même occasion, elle a aussi indiqué que les espaces publics de ce musée seraient situés au 100, rue Wellington, à Ottawa, juste en face de la Colline du Parlement.

Le Musée du portrait du Canada est responsable de tous les aspects du développement, de la mise sur pied et de l'administration d'une galerie de portraits reconnue au niveau national et international et mettant l'accent sur des hommes et des femmes de divers horizons qui ont contribué à façonner le Canada et continuent de le faire.

□ Au cours des quatre prochaines années, le Musée du portrait, appuyé par les Archives et en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, devrait consacrer environ 22 millions de dollars pour transformer les locaux du 100, rue Wellington à Ottawa, en un emplacement adéquat pour ses expositions et ses programmes publics.

□ Des partenariats, ainsi que l'infrastructure de soutien et le profil public du Musée du portrait seront établis. La programmation intérieure qui sera définie favorisera des activités conjointes de communications et de programmation publique avec les Archives nationales. De plus, des ajouts seront faits au site Web du Musée du portrait du Canada ([www.portraits.gc.ca](http://www.portraits.gc.ca)), afin de mieux le faire connaître des Canadiens.

La Direction consolidée des services de technologie de l'information permettra aux deux institutions de mieux relever les défis de l'ère de l'information liés à la prestation de services. Les Canadiens tireront profit de cette fusion, car elle crée une passerelle unique et commune vers les fonds, les collections et les services des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale.

□ MIKAN, le système que les Archives nationales utilisent pour le contrôle intégré des documents d'archives et qui est fondé sur la plate-forme du système AMICUS de la Bibliothèque nationale, devrait être prêt au plus tard au début de 2003. En plus de servir d'outil aux Archives pour saisir et gérer l'information descriptive sur leurs collections, MIKAN permettra aux Canadiens d'avoir accès, sur Internet, à une vue d'ensemble consolidée des collections des Archives nationales. De plus, par le biais de MIKAN, les Archives nationales pourront échanger de l'information descriptive sur leurs collections avec d'autres établissements d'archives et des bibliothèques.

□ Les plans antistinsistire pour les technologies de l'information des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale seront mis à jour et fusionnés. Cette mesure est particulièrement importante en raison des nombreux changements apportés à la plate-forme de technologie de l'information des Archives nationales et parce qu'il est essentiel que les Archives soient prêtes à réagir en cas de sinistre.

## Mise en œuvre d'une stratégie de logement à long terme

Les Archives nationales ont travaillé en étroite collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien, la Bibliothèque nationale et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'élaborer une stratégie de logement à long terme.

□ Les quatre institutions continueront d'examiner différentes options en vue de répondre aux besoins communs de logement des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale, afin d'assurer un espace approprié pour les collections, la préservation, l'accès public et le personnel. Les Archives nationales et la Bibliothèque nationale élaboreront un plan pour améliorer les systèmes désuets de surveillance et de contrôle d'accès et de périmètre dans toutes les installations existantes des deux institutions, y compris les centres fédéraux de documents.

Le 22 mars 2001, le Conseil du Trésor a accordé une approbation préliminaire de projet aux Archives nationales et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la construction d'une nouvelle installation destinée aux films sur nitrate, afin de bien protéger cette partie du patrimoine cinématographique et photographique du Canada. □ D'ici la fin de 2003, en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les Archives nationales feront dessiner des plans et commanderont la construction d'un nouveau bâtiment pour y entreposer les documents sur nitrate de cellulose. Le coût prévu est d'environ 10 millions de dollars.



installations convenables pour y entreposer en toute sécurité leurs collections. Non seulement ces nouvelles installations aideront-elles les Archives nationales à mieux exécuter leur mandat — rendre leurs collections disponibles pour divers publics —, mais elles protégeront la santé et la sécurité du personnel, des visiteurs et des clients.

## Un personnel motivé et qualifié qui donne des services de qualité

Le gouvernement canadien s'est engagé officiellement à donner à son personnel la possibilité de se perfectionner et de continuer à acquérir du savoir; les Archives nationales entendent respecter cet engagement.

- Reconnaissant qu'une bonne gestion du personnel constitue un élément essentiel à la réalisation de leur mission, les Archives nationales axeront leur structure de ressources humaines sur le recrutement et le maintien du personnel, et les occasions d'apprentissage pour les employés. Afin que leur personnel reflète la diversité de la société canadienne et possède les compétences nécessaires pour appuyer la vision et le plan d'entreprise de l'institution, les Archives nationales établiront des plans de relève, y compris des programmes d'encadrement et de mentorat, qui viseront deux groupes distincts — celui du personnel de gestion et celui des professionnels. Les Archives définiront et renforceront les principales aptitudes et compétences organisationnelles et de gestion.

- Les Archives nationales et la Bibliothèque nationale termineront l'évaluation conjointe de leurs capacités en ce qui concerne la fonction de contrôleur. L'évaluation autogérée a débuté au milieu de l'exercice 2001-2002 et porte sur les pratiques de gestion modernes de chaque institution. Elle touche le leadership stratégique, l'obligation de rendre compte, les valeurs, l'éthique, la gestion des risques, l'information sur le rendement intégré, la motivation du personnel et une administration rigoureuse. Selon les résultats de l'évaluation, un plan visant la mise en place de la fonction moderne de contrôleur sera établi afin d'améliorer les secteurs prioritaires définis. En utilisant l'évaluation des capacités comme outil de diagnostic, la haute direction des deux institutions sera en mesure de se concentrer sur les capacités dont aura besoin chacune d'elles pour répondre efficacement dans l'avenir aux besoins nouveaux des clients et à l'environnement changeant.

## Utilisation accrue des ressources d'information des technologies de l'information

- Les Archives nationales et la Bibliothèque nationale ont consolidé leurs directions des services de technologie de l'information. La direction consolidée, formée en 2001-2002, fait partie de la Bibliothèque nationale et fournit des services aux deux institutions.
- Au cours des trois prochaines années, la nouvelle Direction des services de technologie de l'information mettra en place pour les Archives nationales et la Bibliothèque nationale une plate-forme commune de technologie de l'information (TI). Le matériel, les logiciels, les réseaux de télécommunications, la formation en TI et les services de soutien technique des Archives nationales seront améliorés et s'harmoniseront avec ceux de la Bibliothèque nationale.

En 2001-2002 un groupe de travail consultatif composé de chercheurs chevronnés et d'experts en archivistique. On leur a demandé d'évaluer la nécessité de créer un établissement national d'archivage des données, de présenter des recommandations sur la meilleure approche à prendre pour construire ou ériger une nouvelle installation ou un nouveau système national, et aussi de sensibiliser le monde des chercheurs à l'importance cruciale d'un nouvel établissement national d'archivage des données. Des images numériques, des recueils de textes, des études sur les élections, et des enquêtes longitudinales sur la santé et le revenu ne sont que quelques exemples des données de recherche qui sont actuellement disponibles, mais dont la pérennité est menacée si le Canada ne prend pas les mesures nécessaires pour les conserver comme il se doit, les gérer efficacement et continuer à les rendre accessibles.

□ En 2002-2003, les Archives nationales poursuivront leur collaboration avec le Conseil de recherche en sciences humaines à la deuxième étape du projet d'établissement national d'archivage des données de recherche. On étudiera les formes institutionnelles que l'établissement pourrait prendre, on commencera à définir les relations de travail entre un nouvel organisme et les organismes existants, tels que les Archives nationales et la Bibliothèque nationale, et on déterminera la meilleure manière de tirer avantage des nouvelles technologies de l'information et de communication.

□ En collaboration avec d'importants établissements d'archives du monde entier, y compris la National Archives and Records Administration (NARA) des États-Unis, avec des chercheurs universitaires, des experts en technologies et des entreprises privées d'Amérique du Nord, d'Europe, d'Asie et d'Australie, les Archives nationales continueront de donner leur appui et de participer au projet InterPARES (International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems), qui est coordonné par l'Université de la Colombie-Britannique. Tous les partenaires en tireront profit; ils pourront partager leur savoir-faire et apprendre les uns des autres tout en développant des connaissances théoriques, des stratégies modèles, des politiques, des normes et des outils pratiques qui aideront les établissements d'archives et d'autres institutions à répondre aux défis associés à la préservation permanente des documents électroniques.

## Résultat stratégique 4 — L'administration efficace du programme des Archives nationales

Les Archives nationales désirent demeurer un centre d'excellence en archivistique, en préservation, en gestion de l'information et en service aux clients. L'administration des Archives nationales comporte plusieurs volets et s'améliorera d'année en année. L'institution sera plus axée sur ses clients, guidée par ses valeurs, orientée vers les résultats, représentative, bien informée et responsable.

Lorsqu'elles définissent leurs objectifs en matière de service, de croissance et de potentiel, les Archives nationales se fient énormément à leur personnel, à ses compétences et connaissances. Le gouvernement du Canada a pris un engagement envers la fonction moderne de contrôle, fidèles à cet engagement, les Archives s'efforceront de revitaliser leurs pratiques de gestion et d'administration. Il y a une tâche extrêmement importante et cruciale dont les Archives nationales doivent s'acquitter : trouver des locaux et des



□ Du 22 mai au 11 novembre 2002, les Archives nationales du Canada, en collaboration

avec des représentants de chacune des ambassades des pays scandinaves au Canada, présenteront une exposition sur place et une itinérante intitulée *Racines scandinaves — Vies nord-américaines*. Les visiteurs seront sûrement fascinés par les liens solides qui existent entre le Canada et les pays nordiques. Puisque cette exposition sera présentée en même temps que celle du Musée canadien des civilisations intitulée *Les Vikings — La saga de l'Atlantique Nord*, qui se tiendra du 8 mai au 14 octobre 2002, les visiteurs des deux expositions pourront profiter pleinement de programmes et événements publics planifiés conjointement.

□ Le Centre de préservation de Gatineau tiendra une journée portes ouvertes le 2 juin 2002 afin de célébrer le cinquième anniversaire de son ouverture. Le Centre est un édifice unique en son genre construit à la fine pointe de la technologie pour la préservation et la conservation de documents d'archives.

□ En juin 2002, les Archives nationales du Canada et l'Institut canadien de conservation seront les hôtes d'un atelier de dix jours sur les techniques japonaises de restauration de documents papier. Les restaurateurs de documents papier qui travaillent dans des établissements d'archives, des bibliothèques et des musées et qui participeront à l'atelier se familiariseront avec les techniques et le matériel japonais de restauration des documents papier; on leur démontrera clairement comment les appliquer à la préservation d'une vaste gamme de documents d'archives et d'œuvres d'art du monde occidental.

□ En septembre 2003, en collaboration avec l'Institut canadien de conservation et la Bibliothèque nationale du Canada, les Archives nationales seront un des organismes parrains d'un symposium international intitulé « La préservation des documents électroniques : information récente et prise de décisions ». Durant le symposium, des représentants des milieux des archives, des bibliothèques et des musées du monde entier auront l'occasion de discuter des nombreuses questions liées à la préservation de ce type de documents et de collaborer à la création d'outils pratiques.

## Développement de réseaux d'archives nationaux et internationaux

Les Archives nationales partagent leur savoir-faire et leurs connaissances professionnelles et techniques en appuyant les objectifs de plus de huit cents établissements d'archives canadiens par le biais de contributions et de subventions distribuées par le Conseil canadien des archives. Elles collaborent aussi avec le Trust pour la préservation de l'AV.ca; elles sont membres d'office du Trust et font aussi partie du conseil d'administration et du comité exécutif. Les Archives envisagent avec enthousiasme de maintenir leurs relations avec le Conseil canadien des archives dans le cadre de leur entreprise commune visant à mieux faire connaître aux Canadiens les ressources archivistiques qui leur sont offertes par le Réseau canadien d'information archivistique (RCIA) et auprès du Trust pour la préservation de l'AV.ca.

Étant donné que le Canada ne dispose d'aucun centre national chargé de préserver, de gérer et de mettre à la disposition des chercheurs des données de recherche numériques, le Conseil de recherches en sciences humaines et les Archives nationales ont mis sur

## Sensibilisation des Canadiens à leur patrimoine archivistique par la diffusion d'information sur les Archives nationales et leurs collections

Les documents d'archives ne sont pas inertes. L'utilisateur doit interagir avec les documents; le contexte, l'importance, la valeur et, finalement, l'interprétation des documents émergent de cette interaction dynamique. Ce n'est qu'alors que les documents d'archives peuvent réaliser leur plein potentiel, qu'ils peuvent se transformer de simple information en mémoire significative. C'est pourquoi les Archives nationales du Canada profitent de chaque occasion qui leur est offerte pour ouvrir leurs portes sur le monde et mettre en valeur leurs services et leurs collections.

Depuis les événements du 11 septembre aux États-Unis, les Canadiens manifestent un besoin intense de cohésion sociale qui non seulement englobe leurs préoccupations en matière de sécurité publique et personnelle, mais les rend beaucoup plus conscients de leur identité, de leurs expériences, de leur culture et de leurs valeurs partagées. Les programmes publics des Archives tiennent compte de ce besoin. Les Archives nationales renseignent, instruisent et divertissent le public par diverses activités de rayonnement. Les expositions présentées sur place et sur Internet captivent le public avec des présentations authentiques et stimulantes liées à l'histoire, à la culture, au patrimoine, à la diversité et à de grandes réalisations.

□ En 2002-2003, les Archives nationales verront à ce que leurs activités de communications et leurs objectifs corporatifs s'harmonisent. Elles adopteront une perspective renouvelée sur les communications et les programmes publics en réévaluant le rôle des expositions et en envisageant un virage vers un modèle qui fera une plus grande place aux partenariats et aux activités de rayonnement électroniques et communautaires. Elles élaboreront une stratégie de relations avec les médias et optimiseront le potentiel énorme de leur site Web afin d'améliorer leur profil public en tant que ressource accessible et importante pour les Canadiens.

□ À l'invitation de la Fondation pour la guérison des Autochtones, les Archives nationales, de concert avec la Bibliothèque nationale et des établissements d'archives religieux et provinciaux, créeront une exposition et des produits complémentaires visant à promouvoir une société plus intégrée et une meilleure compréhension des communautés autochtones du Canada. Intitulée *Que sont les enfants devenus?* — *L'expérience des pensionnats autochtones*, l'exposition devrait être en montre à Ottawa à compter du 21 juin 2002, date qui coïncide avec la Journée nationale des Autochtones. L'exposition racontera l'histoire des pensionnats à l'aide de photographies, de cartes et d'autres documents d'archives provenant des collections des Archives nationales, de manuels et de rapports conservés à la Bibliothèque nationale, et de diverses pièces provenant d'autres sources tels des établissements d'archives religieux et provinciaux. Il est à souhaiter que cette exposition initie un dialogue entre les communautés autochtones — urbaines, rurales et vivant dans des réserves — et tous les Canadiens. Une version virtuelle sera offerte sur le site Web de la Fondation pour la guérison des Autochtones, assortie de liens au site Web des Archives nationales et au Portail des Autochtones au Canada ([www.aboriginallcanada.gc.ca](http://www.aboriginallcanada.gc.ca)). La Fondation pour la guérison des Autochtones mettra sur pied une version itinérante, réalisée à partir de reproductions, qui devrait être prête à l'automne 2002.



- près de 80 000 documents (soit environ 800 000 images de manuscrits, cartes et plans) datant de la période coloniale française et dont les originaux sont conservés en France. Le projet vise également à présenter, sous forme d'exposition virtuelle, une sélection des documents les plus pertinents pour cette période afin de montrer son évolution historique. Dans cette exposition, on retrouvera des documents textuels manuscrits et imprimés, des cartes et des plans, des gravures et des portraits, ainsi que des reproductions d'artefacts et des documents contemporains illustrant les débuts de l'histoire canadienne. L'exposition virtuelle sera réalisée en fonction des ressources disponibles.
- Ce projet s'adressera au grand public, mais plus particulièrement aux jeunes afin qu'ils découvrent les racines de leur histoire. On y montrera l'évolution de la présence française au Canada ainsi que la contribution de la civilisation française dans le développement de la dualité linguistique et la diversité culturelle du Canada d'aujourd'hui. Ces documents formeront une immense banque d'information à la disposition du grand public qui y trouvera des renseignements de tous ordres.
- Les Archives nationales partagent l'engagement que le gouvernement a pris envers les Canadiens : donner des services de qualité aux clients.
- Les Archives s'engagent à continuellement améliorer leurs services, et cet engagement — le fondement de leur philosophie de service — se reflète par la création du Centre canadien de généalogie, la numérisation d'un plus grand nombre de collections d'archives uniques et le projet « Archives libre accès », lequel définira la vision des Archives nationales en matière d'accès à leurs collections.
- Les Archives nationales servent les Canadiens qui s'intéressent au patrimoine documentaire du Canada et à leur propre histoire en répondant de façon exhaustive, rapide et personnalisée aux demandes de renseignements faites en personne ou par Internet. Les services offerts aux chercheurs comprennent le traitement des demandes de renseignements faites par écrit, par téléphone, par Internet ou en personne, l'accès à des documents d'archives originaux pour consultation, le prêt de microfilms, l'examen de documents gouvernementaux dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et, enfin, la reproduction de documents d'archives.
- Dans le cadre de leur programme de rayonnement, les Archives nationales feront la promotion des ressources historiques et culturelles de leur site Web auprès des éducateurs, des étudiants, des bibliothécaires et du personnel d'autres établissements d'archives. Le programme permettra aux enseignants de faire plus grand usage du matériel des Archives en salle de classe et d'élaborer des projets de cours rattachés à la gamme variée de ressources disponibles sur le site Web des Archives et dans le Réseau canadien d'information archivistique (RCIA). Les employés des établissements d'archives canadiens qui désirent obtenir des Archives nationales des conseils pour la mise en place de leurs propres programmes de numérisation profiteront aussi du programme.

Par le biais de son Initiative de contenu culturel canadien numérisé, le ministère du Patrimoine canadien finance une vaste gamme d'initiatives visant à stimuler la création de contenu numérique canadien de qualité et à relier les Canadiens, surtout les jeunes et les apprenants de tout âge, au riche patrimoine du Canada.

- Pour favoriser la création de liens entre les Canadiens par la découverte de leur histoire familiale et promouvoir les ressources généalogiques des établissements d'archives et des bibliothèques, les Archives nationales formeront un partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien et la Bibliothèque nationale, au cours des trois prochaines années, afin de créer et de mettre en place le Centre canadien de généalogie. Le Centre fournira aux généalogistes et aux historiens familiaux un portail unique donnant accès sur Internet à des sources, à du contenu et à des services généalogiques canadiens fiables. Grâce au Fonds Mémoire canadienne de l'Initiative de contenu culturel canadien numérisé de Patrimoine canadien, les Archives nationales numériseront un plus grand nombre de leurs principales collections culturelles. Elles saisiront l'occasion offerte par le Fonds Mémoire canadienne, une initiative qui s'harmonise bien avec l'orientation stratégique de service aux Canadiens, pour offrir des choix canadiens plus nombreux et plus variés sur Internet, interpellant les citoyens et les inviter à explorer à leur patrimoine culturel.
- Parmi les ressources numériques que les Archives nationales ont l'intention d'ajouter à leur site Web en 2002-2003 afin de rendre l'histoire canadienne plus accessible et de favoriser l'apprentissage à tous les âges de la vie, on retrouve :
  - plus de 450 photographies prises par Richard Harrington de 1948 à 1951. Ce projet est réalisé en collaboration avec le programme de formation Sivuniksavut du Nunavut à Ottawa et avec le ministère de la culture, de la langue, des anciens et de la jeunesse du gouvernement du Nunavut;
  - le recensement décennal de 1901, le premier recensement du XX<sup>e</sup> siècle;
  - le recensement de 1881;
  - les journaux de guerre du Corps expéditionnaire canadien relatant la participation des bataillons canadiens aux combats de la Première Guerre mondiale;
  - les journaux personnels de l'ancien premier ministre William Lyon Mackenzie King, en collaboration avec le Bureau du Canada pour le millénaire. La numérisation des papiers de Mackenzie King constitue la première étape d'un plan plus vaste dans le cadre duquel les Archives se proposent de numériser ultérieurement d'autres papiers de premiers ministres présentement conservés dans l'institution;
  - *Expo 67*, une ressource thématique de documents provenant de la collection des Archives nationales sur l'Exposition universelle de Montréal, qui a eu lieu du 28 avril au 27 octobre 1967, et qui coïncidait avec le centième anniversaire de la fédération canadienne.
- Afin de souligner le 400<sup>e</sup> anniversaire de la présence française en Amérique du Nord, les Archives nationales du Canada ont entrepris, conjointement avec les Archives de France et l'Ambassade du Canada à Paris, un projet visant à diffuser sur Internet

Le Réseau canadien d'information archivistique (RCIA), lancé sur Internet le 19 octobre 2001, est une réalisation extraordinaire. Le RCIA rend les archives canadiennes accessibles à partir d'une seule adresse Internet en offrant aux chercheurs, qu'ils soient amateurs ou professionnels, un portail unique sur les documents du passé. Grâce au RCIA, les collections d'archives cessent d'être la moins accessible des ressources sur le patrimoine et deviennent la plus accessible — à la maison, à l'école, à la bibliothèque, au bureau et même, avec les nouveaux gadgets, dans le creux de la main.

□ Avec l'appui financier du ministère du Patrimoine canadien, les Archives nationales, de concert avec leurs partenaires provinciaux et territoriaux, enrichiront le portail Internet du Réseau canadien d'information archivistique (RCIA) en y ajoutant des milliers de descriptions bilingues de documents d'archives et du contenu archivistique numérisé provenant de plus de huit cents établissements d'archives du Canada.

La technologie réunit, dans un esprit de collaboration soutenue, les institutions culturelles qui font partie du portefeuille du Patrimoine canadien. Par conséquent, les précieux trésors conservés dans des établissements d'archives, des musées, des bibliothèques et des galeries — peu importe où se trouvent physiquement les documents, les artefacts ou les œuvres d'art — deviennent plus facilement accessibles aux Canadiens.

□ Décembre 2002 est la date visée pour la fin de la migration de la totalité du catalogue descriptif des collections des Archives nationales vers une application d'archives intégrée et évolutive sur la plate-forme AMICUS de la Bibliothèque nationale. Le projet a été étendu de manière à inclure, d'ici juin 2002, un module d'accès public intégré qui fournira une interface d'utilisateur plus solide au catalogue des collections des Archives nationales.

Les employés des Archives nationales s'efforcent d'offrir aux Canadiens des liens avec les sources de leur passé. Internet fait monter à des niveaux jamais atteints dans l'histoire de la communication moderne les attentes du public envers l'accès aux documents d'archives. Le profil du chercheur type change rapidement. Aux Archives nationales, on remarque une vague d'intérêt grandissante à l'égard du passé du Canada et de ce que nous sommes en tant que Canadiens, et on remarque aussi que le public est de plus en plus renseigné et qu'il connaît mieux les collections des Archives nationales. Aujourd'hui, les clients peuvent être tout aussi bien des généalogistes, des élèves du secondaire, des membres des médias ou des internautes à la maison que des chercheurs universitaires. L'environnement et les outils d'accès demandés par les utilisateurs évoluent rapidement. Le défi que doivent relever les Archives nationales consiste à suivre le rythme rapide du changement afin de donner au public les services qu'il réclame.

□ Le projet « Archives libre accès » sera axé sur les besoins des clients et élaborera une vision afin de donner aux utilisateurs l'accès qu'ils souhaitent aux riches collections des Archives nationales et d'autres institutions patrimoniales dans l'environnement branché d'aujourd'hui et de demain. Le statu quo en ce qui concerne l'accès aux documents d'archives sera remis en question, car on veut rapprocher les gens des archives à l'aide de nouvelles méthodes créatrices et donner aux archives une place privilégiée au centre de la vie nationale du Canada. D'ici avril 2002, les Archives nationales auront établi un plan d'action détaillé de six ans qui indiquera les ressources dont l'institution aura besoin pour réaliser cette vision de l'accès.



□ Les Archives nationales commenceront à définir les exigences fonctionnelles et les services nécessaires pour maximiser la capacité du réseau de centres fédéraux de documents en matière de technologies de l'information, de sorte que les centres puissent fournir aux ministères et organismes gouvernementaux partout au pays des services automatisés de gestion de l'information.

Puisqu'on ne prévoit pas que l'accélération de l'utilisation des documents électroniques au sein de l'administration fédérale aura des répercussions — au cours des dix prochaines années — sur les exigences en matière d'espace pour les documents papier entreposés dans les centres fédéraux de documents, les Archives nationales maintiendront la stratégie nationale qu'elles ont établie pour 2001-2010 en ce qui a trait aux installations pour les centres fédéraux de documents. Les centres continueront d'assurer, pour le compte des ministères et des organismes gouvernementaux, l'entreposage, le repérage et la gestion des documents inactifs et des documents essentiels (quel que soit le support), ainsi que de tous les dossiers du personnel des anciens fonctionnaires fédéraux et des anciens membres du personnel militaire canadien.

□ Certains volets de la Stratégie nationale en matière d'installations pour les centres fédéraux de documents, laquelle doit être mise en place par les Archives nationales et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, prévoient les changements suivants : à Halifax, l'expansion du centre; à Toronto, l'expansion du centre et la consolidation de ses immeubles; enfin, à Montréal et à Ottawa, une consolidation additionnelle des bâtiments. Les Archives nationales étudieront de nouvelles options en matière de services pour les centres fédéraux de documents, y compris un partenariat accru avec le secteur privé pour la prestation de services et l'expansion potentielle, à d'autres ministères et organismes, du service spécial de recouvrement des coûts qu'elles offrent présentement à l'Agence des douanes et du revenu du Canada, au ministère des Anciens Combattants et à la Société Radio-Canada.

### Résultat stratégique 3 — L'accès des Canadiens à leur patrimoine archivistique

Les documents d'archives n'ont aucune utilité s'ils ne sont pas accessibles. L'acquisition, les descriptions de documents d'archives et l'accès sont indéniablement reliés. Le rôle des Archives nationales consiste à établir des liens entre les Canadiens et les témoignages de leur passé. Ainsi, les Archives deviennent un élément essentiel dans la création d'une mémoire sociale.

### Prestation de services efficaces aux Canadiens par le biais des technologies de l'information et d'initiatives de service de qualité

Les archives et Internet sont indissociables. Les Canadiens, qui se classent maintenant au deuxième rang mondial quant à l'utilisation d'Internet, profitent des nombreux avantages offerts, sur le plan social et culturel, par des institutions riches en contenu tels les établissements d'archives, qui se définissent d'ailleurs sur Internet comme des centres de connaissance, de découverte, d'apprentissage et d'enrichissement.

Le rapport intitulé *Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada* —

*Analyse de la situation* (juin 2000) souligne que l'administration fédérale a un urgent besoin d'une approche renouvelée et normalisée à la classification de l'information gouvernementale. Les Archives nationales prendront les devants et travailleront à établir un nouveau système modèle de classification applicable aux fonctions communes de gestion et de contrôle du gouvernement, et ce, tout en mettant l'accent sur les besoins d'un gouvernement national en ligne et axé sur les citoyens.

□ Les Archives nationales ont entrepris avec Santé Canada un projet pilote ayant pour objectif la révision de toutes les autorisations de disposition de documents de ce ministère et la mise à jour des autorisations périmées. Une fois terminé, ce projet permettra le dégagement d'espace précieux dans les deux organismes et le transfert aux Archives nationales des documents historiques et des documents d'archives de Santé Canada. Le Ministère a aussi commencé à évaluer ses systèmes de classification des documents dans le but de les moderniser en utilisant une approche fonctionnelle. En 2002-2003, les Archives nationales prévoient appliquer le nouveau modèle axé sur les fonctions aux systèmes de classification des documents d'autres ministères du gouvernement fédéral. L'adoption, à la grandeur de l'administration fédérale, d'un système de classification basé sur les fonctions, représentera une étape importante de la transition qui verra la gestion de l'information du gouvernement du Canada passer d'un environnement papier à un environnement électronique. La définition et l'adoption d'une approche à la classification et à la gestion de l'information électronique constituent aussi des éléments essentiels de la nouvelle norme ISO de gestion des documents (norme 15489 de l'Organisation internationale de normalisation), que le Canada a adoptée.

## Utilisation optimale de l'espace pour la gestion des documents gouvernementaux

Les Archives nationales administrent des centres fédéraux de documents à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Québec, Halifax et Ottawa, et elles se chargent de gérer les documents qui y sont entreposés. Au lieu de conserver leurs documents inactifs et semi-actifs dans leurs bureaux, habituellement situés au centre-ville dans des immeubles à loyer élevé, les ministères et organismes les confient aux centres régionaux qui les entreposent dans des locaux moins coûteux, centralisés et situés à des endroits stratégiques du pays.

Tout en considérant comme haute priorité la transition des documents papier aux documents électroniques, qui deviendront les documents privilégiés par le gouvernement, il y aura quand même une période de dix à vingt ans pendant laquelle les organismes comme les Archives nationales du Canada et leurs centres fédéraux de documents devront assumer la gestion des deux supports, papier et électronique. Les Archives nationales s'efforcent de positionner les centres fédéraux de documents pour qu'ils puissent relever efficacement les défis qui les attendent demain, à savoir conserver les documents inactifs et les documents semi-actifs de l'administration fédérale dans un environnement hybride où coexistent présentement le support papier et le support électronique.



Les progrès technologiques présentent des défis intéressants, quoique intimidants, pour les Archives nationales qui collaborent avec le gouvernement du Canada à la gestion de l'information institutionnelle. Les Archives doivent aider les ministères fédéraux à s'adapter — et doivent en même temps s'adapter elles-mêmes — aux nouvelles réalités du milieu de travail, où la bureautique est prédominante et où les systèmes électroniques de tenue des dossiers remplacent rapidement les bureaux des documents traditionnels. Les archivistes et les analystes de l'information doivent toujours tenir compte de l'avenir pendant qu'ils travaillent à gérer, à préserver et à assurer la pérennité et l'accessibilité à long terme des documents électroniques créés sur une vaste gamme de supports.

□ Afin de pouvoir relever l'énorme défi technologique qui se présente à elles, les Archives nationales redessineront la mission des archivistes et des gestionnaires de l'information de demain. Elles collaboreront avec la Direction du dirigeant principal de l'information, Secrétaire du Conseil du Trésor, et avec les gestionnaires de toute l'administration fédérale pour arriver à établir une infrastructure de gestion de l'information réaliste et viable. Cette infrastructure sera fondée sur des normes, des techniques et des outils de gestion de l'information éprouvés, de même que sur les principes présentement utilisés pour gérer le cycle de vie de l'information des documents papier traditionnels et celui de l'information numérique.

Bien que les technologies et les formats des documents évoluent constamment, les Canadiens ont toujours besoin de pouvoir accéder aux archives du passé et de trouver l'information qu'ils cherchent.

□ Les Archives nationales acquerront, préserveront et rendront accessibles les documents textuels et électroniques du gouvernement du Canada. Au cours des trois prochaines années, elles ont l'intention de mettre en pratique une stratégie en matière de documents électroniques. La stratégie donnera aux Archives l'infrastructure qui fera en sorte que les documents électroniques d'importance nationale leur parviendront au bon moment et dans un format approprié, accessible, durable et efficace. La stratégie donnera lieu à un système d'archives véritablement intégré.

Le Conseil du Trésor reconnaît que si l'administration fédérale doit se doter d'une gestion de l'information efficace et rentable, les organismes doivent accepter de prendre des décisions sur la valeur à long terme de leur information, et ce, à la lumière de leurs exigences opérationnelles; le Conseil du Trésor reconnaît aussi que les Archives nationales peuvent jouer un rôle de premier ordre pour améliorer la façon dont l'administration fédérale gère son information. C'est pourquoi il a remis aux Archives une somme de 1,2 million de dollars pour entreprendre un certain nombre de projets pilotes visant à faire progresser les initiatives de gestion de l'information du gouvernement fédéral.

□ En 2002-2003, les Archives nationales formeront des équipes multidisciplinaires composées de représentants des Archives nationales et de leurs ministères clients. Au moyen d'activités de rayonnement, d'orientation, de formation et d'outils de gestion de l'information, les équipes évalueront l'état de la gestion de l'information dans plusieurs ministères, donneront des conseils aux institutions et à leur personnel afin de bâtir au sein de l'administration fédérale une bonne capacité de ressources en gestion de l'information, surtout en ce qui concerne les documents électroniques.



intitulé *Gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada — Analyse de la situation* (juin 2000), les deux institutions ont affirmé que « jamais dans les annales du gouvernement du Canada la gestion de l'information n'a-t-elle été aussi importante que de nos jours. »

En partenariat avec la Direction du dirigeant principal de l'information, au Secrétariat du Conseil du Trésor, les Archives nationales sont en position de répondre à un besoin pressant : d'abord, transformer la façon dont l'administration fédérale considère la gestion de l'information, puis établir pour cette discipline un cadre de gouvernance et un cadre de responsabilisation obligatoires. Exercer du leadership en gestion de l'information est conforme au mandat des Archives nationales : l'institution doit non seulement contrôler la disposition des documents par les ministères et organismes fédéraux, mais aussi faciliter la gestion de l'information gouvernementale.

## Disposition efficace des documents gouvernementaux

La conservation et la disposition méthodiques des documents sont considérées comme les pierres angulaires d'une administration efficace. Lorsqu'elle peut appliquer des pratiques de classement, de conservation et de disposition des documents, l'administration fédérale est en mesure de rendre des comptes, d'adopter des politiques, de prendre des décisions et d'offrir des programmes et des services.

□ Les Archives nationales continueront de s'acquitter des responsabilités qui leur reviennent en vertu de la loi en ce qui concerne l'identification, l'évaluation et la disposition des documents gouvernementaux. L'institution veillera à ce que les documents d'importance historique soient sous la garde et le contrôle des Archives nationales en utilisant divers outils, tels que des Plans de disposition plurianuels signés avec les institutions gouvernementales; des évaluations des documents; et des autorisations de disposition des documents qui permettent aux ministères et organismes gouvernementaux de se départir des documents dont ils n'ont plus besoin, soit en les détruisant, soit en les transférant aux Archives. Le résultat final contribue à une gestion efficace des documents et à la préservation à long terme de la mémoire institutionnelle du gouvernement fédéral.

Dans leur *Rapport sur les plans et priorités 2001-2002*, les Archives nationales avaient prévu compléter un examen de leur Système de contrôle des autorisations de disposition de documents. Toutefois, l'échéance de cet examen a été reportée à l'automne 2002 pour donner aux Archives nationales et aux ministères fédéraux le temps nécessaire pour résoudre ensemble des questions touchant des autorisations de disposition qui doivent être modifiées, remplacées ou annulées.

## Normes pour la gestion des documents gouvernementaux

Reconnaissant qu'au  $\text{XXI}^{\text{e}}$  siècle l'information est un atout essentiel et que la réussite du « Gouvernement en direct » dépend de la gestion efficace, du partage et de l'utilisation innovatrice de l'information, le gouvernement du Canada a promis, dans son budget de décembre 2001, de moderniser la gestion de l'information dans tous ses ministères et organismes.

En novembre 2000, la ministre du Patrimoine canadien a annoncé la nouvelle Politique canadienne du long métrage, dont l'objectif est d'accroître la qualité, la diversité et l'accessibilité des films de long métrage canadiens. Depuis l'adoption de la Politique, les Archives nationales ont reçu 600 000 \$ par année du ministère du Patrimoine canadien afin d'acquérir, de restaurer et de préserver des longs métrages canadiens.

□ Dans le cadre du volet « Préservation et accès » de cette politique, les Archives nationales recevront 600 000 \$ par année jusqu'en 2002-2003 avec possibilité d'une prolongation de deux ans. Elles investiront cette somme dans l'acquisition, l'entreposage, la restauration et la préservation de longs métrages canadiens. Grâce à cet investissement, les auditoires canadiens actuels et futurs auront un meilleur accès à des longs métrages qui ont contribué de façon importante à la vie culturelle canadienne, mais qui ne font plus l'objet d'une distribution commerciale.

Si elles veulent devenir les Archives « numériques » du Canada et répondre aux exigences de l'initiative Gouvernement en direct, les Archives nationales devront faire des dépenses importantes dans le domaine des technologies de l'information. En septembre 2000, elles ont mis en œuvre un plan progressif de plate-forme pour la technologie numérique. Ce plan décrit l'infrastructure technique et les exigences opérationnelles nécessaires pour numériser les collections, traiter les fichiers images pour les intégrer au site Web et les conserver en vue de leur utilisation à long terme. La plate-forme pour la technologie numérique permettra aussi aux Archives de répondre aux clients qui demandent des copies numériques de documents tirés des collections, de fournir des services de numérisation à la Bibliothèque nationale du Canada et d'appliquer des technologies numériques à d'autres activités de préservation.

□ Pour accroître leur capacité de numérisation en vue d'assurer la préservation et l'accessibilité de leurs collections, les Archives nationales poursuivront en 2002-2003, selon les ressources dont elles disposeront, la mise en œuvre du plan de la plate-forme pour la technologie numérique.

## Résultat stratégique 2 — La préservation de la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada

Dans le contexte opérationnel d'aujourd'hui, où l'information et les technologies sont les principaux moteurs de l'économie mondiale et où l'administration fédérale mise, pour réussir à relier les Canadiens, sur le « Gouvernement en direct » et la prestation de services électroniques, les Archives nationales se sont donné pour mission de préserver la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada. Cette mission reflète non seulement leur engagement envers l'intégrité des documents gouvernementaux, mais aussi leur leadership en matière de gestion de l'information.

Les initiatives stratégiques les plus importantes du gouvernement reposent presque entièrement sur la gestion efficace et efficiente de l'information. L'amélioration de la gestion de l'information d'aujourd'hui et la planification de la gestion de l'information de demain sont au centre des discussions entre les Archives nationales et la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans un rapport



□ De concert avec la collectivité archivistique canadienne, les Archives continueront de revoir et de mettre à jour les *Règles pour la description des documents d'archives (RDA)* et elles poursuivront leurs efforts en vue d'harmoniser les diverses méthodes présentement utilisées pour décrire des documents d'archives.

Le programme d'acquisition et de gestion des documents d'archives nationales assure aux Canadiens un accès permanent et facile à une collection archivistique de documents publics ou privés d'intérêt national, sur tous supports, qui témoignent des origines et de l'évolution du Canada au cours des siècles et qui reflètent la diversité de la société canadienne. Les chercheurs ont aussi accès aux meilleures sources de documents historiques et culturels canadiens, dans lesquels ils peuvent trouver une gamme de perspectives sur les points saillants de l'histoire du Canada.

## Préservation des documents d'archives

Tout en servant les Canadiens et en les mettant au courant des ressources qu'elles possèdent, les Archives nationales doivent se soucier constamment de la préservation de leurs documents d'archives. Plus le public les connaît, plus il les réclame, et plus les documents originaux sont soumis à du stress. Il devient urgent d'assurer la préservation adéquate des documents originaux que plusieurs générations de Canadiens ont confiés à leurs Archives nationales. Non seulement ces documents doivent-ils être accessibles aujourd'hui, mais ils doivent l'être demain pour les générations futures.

Même si les Archives nationales appliquent des concepts et principes directeurs valables et modernes pour préserver, reproduire et traiter les documents et autres pièces faisant partie de leurs collections, une autre menace — plus difficile à contrer — plane sur les collections. La distance qui sépare les installations d'entreposage des Archives nationales de leurs salles de consultation publiques à Ottawa constitue une source d'inquiétude. Le Centre de préservation, situé à Gatineau (Québec), qui regroupe des installations de pointe, n'abrite que la moitié de la collection permanente des Archives; le reste est entreposé à une centaine de kilomètres plus loin, dans une ancienne usine de Rentreu (Ontario). Le transport quotidien par camion du patrimoine documentaire d'un pays, dans toutes sortes de conditions climatiques, expose des documents fragiles et irremplaçables à un important risque de détérioration, d'accident ou de vol.

En 2002-2003, les Archives nationales effectueront une évaluation des risques qui menacent leurs collections afin de définir ceux associés au transport quotidien par camion des documents entre les installations. Une fois qu'elles posséderont des données sur la nature et l'envergure des risques auxquels sont exposées leurs collections, qu'elles connaîtront l'amplitude de chacun, et qu'auront été définies les priorités en matière de préservation et les stratégies de réduction des impacts, les Archives évalueront les coûts et avantages de chaque stratégie. Elles seront alors en bonne position pour prendre les mesures les plus appropriées et les plus rentables afin de mettre en place les recommandations axées sur l'amélioration de la gestion, de la préservation et de l'accessibilité des collections.



la documentation de l'expérience canadienne et la protection des droits des citoyens. Les Archives ont des histoires qui racontent l'origine des Canadiens et comment ils sont devenus ce qu'ils sont aujourd'hui en tant que personnes, en tant que collectivités, en tant qu'organismes, en tant qu'institutions, en tant que Canadiens. Leurs collections, sur tous supports, sont une source fondamentale d'information, de témoignages, de connaissances et, parfois, d'inspiration créatrice.

La gestion efficace de la croissance des collections demeure une des priorités des Archives nationales. D'année en année, en collaboration avec d'autres établissements d'archives et des institutions nationales, les Archives acquièrent de nouveaux documents auprès des secteurs public et privé. Elles sont constamment à l'écoute de la société canadienne dont elles cherchent à documenter l'évolution et la diversité culturelle. Grâce à des legs d'établissements et de particuliers de partout au pays, à des transferts de divers bureaux fédéraux, à des achats et à des dons, les Archives recueillent des documents d'archives complets qui illustrent les nombreux aspects de la vie au Canada.

□ Les Archives nationales vont poursuivre leur travail en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan quinquennal intitulé *Acquisitions dans le secteur privé : Orientations pour la période de 2000 à 2005*. Parmi les thèmes retenus figurent la culture, les industries culturelles, l'économie, les ressources naturelles, l'environnement, la vie politique et la vie publique, ainsi que la dimension sociale au Canada. Les Archives nationales s'emploieront aussi à acquérir des portraits pour le Musée du portrait du Canada.

□ Depuis les années 1950, les Archives offrent aux politiciens fédéraux qui occupent des postes clés, ainsi qu'aux juges de la Cour suprême, un service d'entreposage sécuritaire pour les papiers personnels qu'ils accumulent pendant leur carrière publique. Elles offrent ce service dans l'espoir que, lorsque les créateurs de ces documents prendront leur retraite, ils feront officiellement don de leurs papiers aux Archives. Au cours des trois prochaines années, et selon les ressources disponibles, les Archives nationales vont s'efforcer de mettre en place un système amélioré pour gérer les papiers personnels que des ministres du cabinet fédéral et des juges de la Cour suprême ont confiés aux Archives nationales en dépôt temporaire. Les Archives entreprendront aussi des négociations en vue d'acquérir officiellement les papiers personnels de ministres clés qui ont fait partie des cabinets du premier ministre Trudeau; ces papiers sont les plus anciens documents de ministres qui soient présentement conservés en dépôt aux Archives nationales.

□ Les Archives nationales entendent mettre à jour leur guide de 1992 sur la gestion de l'information consignée dans un cabinet de ministre. Les nouvelles directives mettront l'accent sur la gestion des documents électroniques et sur l'utilisation des systèmes de suivi, qui prennent de plus en plus d'importance dans l'environnement de travail électronique actuel des représentants du gouvernement.

## Description normalisée des documents d'archives

Pour que les Canadiens et les chercheurs du monde entier puissent facilement localiser et consulter les vastes ressources archivistiques des Archives nationales du Canada, les documents doivent être décrits de façon appropriée. Les spécialistes des Archives nationales

## Plans et priorités par résultat stratégique

La vision des Archives nationales en tant que source primaire des récits du Canada, préservés et accessibles, et en tant que fondement des droits et des responsabilités des Canadiens, se réalisera au fil des ans et se réinventera — plus tard — lorsque le présent deviendra le passé et que les récits mouvants du Canada seront ajoutés aux collections des Archives pour instruire, guider et inspirer des générations de Canadiens.

À la lumière de cette vision, les Archives nationales sont guidées par trois orientations stratégiques, chacune faisant ressortir des résultats et des avantages à long terme pour les Canadiens :

- i) Servir les Canadiens — Faire connaître ce que nous avons
- ii) Garanties de l'intégrité de l'information gouvernementale — Leadership en gestion de l'information
- iii) Un lieu d'excellence — Revitaliser notre façon de gérer et de fonctionner.

Lorsqu'elles exécutent leur travail au quotidien tout comme lorsqu'elles se concentrent sur leurs priorités stratégiques, les Archives nationales doivent être prêtes à faire face à des situations et à des défis nouveaux provoqués par des facteurs externes et des forces environnementales.

## Résultat stratégique 1 — Des ressources archivistiques reflétant l'expérience canadienne et protégeant les droits des citoyens

Dans le discours du budget du 10 décembre 2001, l'honorable Paul Martin disait aux Canadiens que le monde était « en pleine tourmente » et qu'il était plus important que jamais pour le gouvernement du Canada d'investir dans l'avenir. « Une économie n'est pas une simple question de statistiques ou de graphiques, a-t-il rappelé. C'est la mesure du travail et de l'effort de tous et de chacun... Le savoir est le carburant qui l'alimente, la source d'énergie qui lui conserve sa vigueur. »

Les paroles du ministre des Finances confirment que le gouvernement a raison d'investir dans les collections des Archives nationales, des collections qui représentent une des plus grandes richesses nationales et qui documentent l'histoire canadienne. Les collections d'archives sont la mémoire sociale tangible du peuple canadien, une source primaire de connaissances sur le Canada et son évolution en tant que nation, un riche héritage de mots, d'images et d'idées à partager.

## Acquisition de documents d'archives dans les catégories clés

Fidèles à leurs orientations stratégiques, les Archives nationales veulent servir les Canadiens et leur faire connaître les documents qu'elles préservent. Ainsi, aujourd'hui et dans l'avenir, les Canadiens pourront profiter d'une ressource archivistique assurant

## Raison d'être

Les Archives nationales du Canada préservent les témoignages historiques de la nation, y compris les documents essentiels du gouvernement. En permettant aux Canadiens d'accéder à leurs documents d'archives, elles contribuent à la protection des droits de tous les citoyens, tout en aidant ces derniers à mieux comprendre leur pays. C'est ainsi que les Archives nationales servent les Canadiens en mettant à leur portée les sources de leur passé, de leur histoire.

*La Loi sur les Archives nationales du Canada* confère plusieurs responsabilités spécifiques aux Archives nationales. Aucun document sous le contrôle d'une institution fédérale ni aucun document produit dans un cabinet de ministre ne peuvent être détruits sans l'autorisation de l'Archiviste national; en outre, les documents gouvernementaux et les documents des ministres du Cabinet qui, d'après l'Archiviste national, présentent un intérêt historique et une importance archivistique, doivent lui être remis pour qu'il en assure la garde et le contrôle.

La *Loi* énumère les pouvoirs de l'Archiviste national, notamment :

- acquérir les documents ou en assurer le soin, la garde ou le contrôle;
- prendre les mesures nécessaires pour classifier, identifier, préserver et restaurer les documents;
- permettre l'accès aux documents, sous réserve des restrictions juridiques applicables;
- fournir des services d'information, de consultation et de recherche, ainsi que d'autres services relatifs aux archives;
- diffuser de l'information sur les documents d'archives par le biais d'expositions, de publications et de prêts de documents;
- fournir aux institutions fédérales des conseils sur les normes et procédures relatives à la gestion des documents;
- offrir aux institutions fédérales des services de reproduction et d'autres services liés à la gestion des documents;
- fournir un service central de garde et de contrôle pour les dossiers des anciens employés de n'importe quelle institution fédérale;
- fournir aux institutions gouvernementales des installations d'entreposage pour leurs documents;
- offrir la formation en techniques archivistiques et en gestion des documents;
- collaborer avec les organismes concernés par les archives et la gestion des documents, et entreprendre de concert avec eux certaines activités, telles que des échanges et des projets conjoints;
- apporter un appui professionnel, technique et financier aux activités archivistiques et au milieu des archives.



prédécesseurs dont le souvenir demeure vivant aux Archives nationales, conservé dans les journaux personnels, les carnets, les photographies, les tableaux, les enregistrements, les documents gouvernementaux, les cartes et les traités qu'ils nous ont légués. Les Archives continueront à documenter l'expérience canadienne; elles numériseront encore plus de documents liés à notre patrimoine; elles se serviront d'Internet pour permettre à un plus grand nombre de Canadiens d'avoir accès, pour la première fois, à des documents d'archives authentiques; enfin, elles poursuivront et renforceront des partenariats dynamiques avec d'autres institutions culturelles et patrimoniales canadiennes. Les Archives nationales du Canada aviveront ainsi une interaction entre le passé, le présent et l'avenir, de telle sorte que de nouvelles générations de Canadiens puissent, au fil du temps, partager leurs récits personnels, leurs perceptions et leurs propres expériences.

Ian E. Wilson  
Archiviste national

apprendre de ses erreurs et connaître les aventures de son passé. Les Canadiens désireux d'en savoir le plus possible sur l'histoire de leur pays seront captivés par le Musée du portrait du Canada, une galerie réelle et virtuelle consacrée à des hommes, des femmes et des enfants qui ont façonné le Canada et continuent de le faire.

Fidèles à l'essence de l'approche canadienne en matière d'archives, les Archives nationales du Canada allient savoir, convivialité et service au public. Dans cette optique, elles étudieront des options novatrices pour faciliter l'accès à leurs trésors et les présenter aux visiteurs qui attendent patiemment sur place et aux visiteurs qui attendent — moins patiemment ceux-là! — sur Internet. Grâce aux nouvelles technologies, les Archives partagent les documents originaux et les voix authentiques du passé du Canada avec un public élargi. Elles croient pouvoir influencer sur la façon dont on enseigne l'histoire du Canada, en permettant à des générations de Canadiens de découvrir, à l'école ou à la maison, des documents, des images et des voix qui sont des témoignages directs de l'histoire du Canada.

Les nouvelles technologies laissent entrevoir un potentiel énorme pour les Archives nationales. Pourtant, un défi de taille se dessine à l'horizon : la préservation, l'entreposage et l'accessibilité des montages de documents qu'elles conservent sur des supports et des formats de plus en plus diversifiés — du verre et du ferrotypé au numérique, en passant par le papier, le son, le film et la vidéo. Chaque document confié aux Archives nationales du Canada a une valeur monétaire, culturelle et juridique irremplaçable pour les Canadiens. Le Centre de préservation des Archives nationales, situé à Gatineau (Québec), regroupe des installations de pointe, mais il ne peut contenir que la moitié de la collection permanente des Archives; le reste est entreposé à une centaine de kilomètres plus loin, dans une ancienne usine de Rentree, en Ontario. La distance qui sépare les installations d'entreposage des Archives nationales de leurs salles de consultation publiques à Ottawa constitue une source d'inquiétude. Le transport quotidien par camion du patrimoine documentaire d'un pays, dans toutes sortes de conditions climatiques, expose des documents fragiles et précieux à un important risque de détérioration, d'accident ou de vol. Par conséquent, un important défi que doivent relever les Archives est de trouver une solution qui permettra de regrouper, en un seul et même endroit, le personnel, le public et les collections les plus fréquemment consultées.

Pour bien se préparer à leur voyage dans l'ère du savoir et réussir leur vaste entreprise de numérisation, les Archives nationales comptent sur la compétence de leur personnel et l'engagement de ce dernier envers le service au public. Le recrutement, le maintien de l'effectif et l'apprentissage continu sont des éléments fondamentaux qui aideront le personnel des Archives à se renouveler, à acquérir de nouvelles habiletés et à développer son leadership, afin que l'institution puisse respecter ses orientations stratégiques, à savoir offrir un excellent service aux Canadiens, être garante de l'intégrité de l'information gouvernementale et demeurer un lieu d'excellence.

Chaque génération transmet à la suivante de l'information et des messages. Chaque génération réévalue son passé, se pose des questions sur ses intérêts et son avenir, cherche des réponses dans la mémoire consignée de ceux qui l'ont précédée. L'histoire est un dialogue entre le présent et le passé, accompagné des voix et des images de nos

# Message de l'Archiviste national

« Changez le monde, rendez-le meilleur, écoutez les récits de notre passé, apprenez et comprenez, soyez courageux et tenez bon. Et un jour, c'est votre propre histoire qui fera partie de notre mémoire sociale, de nos archives; elle instruira et guidera les générations futures et deviendra pour elles une source d'inspiration. Voilà l'essence même des archives. Le message est tout simple : si nous voulons conquérir l'avenir, nous devons être fidèles au passé. »

C'est ainsi que j'ai terminé l'allocation que j'ai eu le grand honneur de donner aux nouveaux diplômés de l'Université York le 3 novembre 2001. Mon message s'adresse à tous les Canadiens. Les documents ont bel et bien un certain pouvoir; ils représentent un lien infrangible avec le passé, un lien visible et honnête. La fidélité du Canada à son passé se reflète dans les documents précieux qui sont soigneusement préservés aux Archives nationales du Canada, une institution culturelle vénérable qui en est maintenant à sa cent trentième année au service du peuple canadien.

Les Archives nationales préservent la mémoire collective de la nation, y compris les documents essentiels du gouvernement du Canada; elles font connaître leurs collections et les rendent disponibles. Ainsi, avec les bibliothèques, les musées et les huit cents établissements d'archives provinciaux, territoriaux, municipaux et privés du Canada, elles deviennent un lien essentiel à la création d'une mémoire sociale collective. C'est ici, aux Archives nationales, que sont préservés les documents qui relatent les grands événements de l'histoire, de même que les papiers et documents produits par des premiers ministres, des auteurs, des artistes, des chefs syndicaux, des militants sociaux et, bien souvent, des hommes, des femmes et des enfants ordinaires. C'est ici que sont préservés aussi des documents dans lesquels a été consigné le quotidien de simples gens qui ne sont jamais entrés dans l'histoire, comme le soldat inconnu, dont les dossiers de service sont conservés aux Archives nationales du Canada. Les Archives nationales sont très optimistes devant la mission qu'elles doivent accomplir à la fois dans leur milieu de travail physique et dans le cyberspace; fortes de l'appui de leurs nombreux partenaires, elles se sentent prêtes à relever les défis et à saisir les occasions qui les aideront à relier les Canadiens aux sources de leur passé.

L'exercice financier 2002-2003 se déroulera sous le signe de la synergie et de l'action aux Archives nationales. Les Canadiens, qui occupent maintenant la deuxième place mondiale en ce qui a trait à l'utilisation de l'Internet, ont une destination commune sur l'autoroute de l'information. Ils se rendent sur le site Web des Archives nationales du Canada pour visiter les expositions virtuelles thématiques, faire des recherches dans les bases de données et les autres ressources électroniques, examiner des documents numérisés et utiliser la vaste gamme de services aux chercheurs. Toutes les ressources numériques offertes sur le site Web sont tirées des collections uniques des Archives, accumulées pendant cent trente années consacrées à préserver le patrimoine documentaire du Canada. En 2001-2002, 1,6 million de visiteurs se sont rendus sur le site Web des Archives nationales, et ce nombre devrait augmenter en 2002-2003. Des Canadiens de toutes les régions du pays, de tous les âges, de tous les champs d'activité et de tous les horizons visiteront le site pour se renseigner sur le Canada, en savourer la diversité culturelle, s'émouvoir devant ses réalisations,



## DÉCLARATION DE LA DIRECTION

### *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003

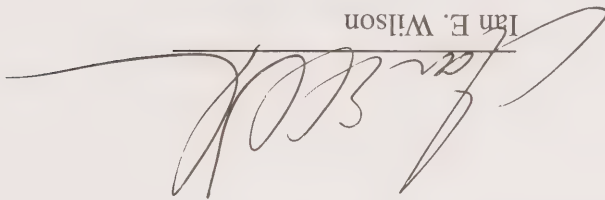
des Archives nationales du Canada

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce Rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisme;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

  
Ian E. Wilson

le 11 février 2002

## Messages

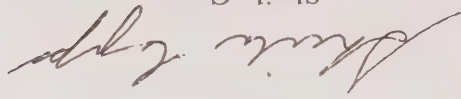
### Message de la Ministre

Les nombreuses cultures qui ont contribué à façonner la société canadienne constituent l'une des grandes richesses de notre pays. Le Ministère, les organismes et les sociétés d'État qui composent le portefeuille du Patrimoine canadien œuvrent à renforcer la cohésion sociale au Canada, à faire ainsi de notre diversité notre force et à maintenir des liens entre nous qui soient le reflet de nos valeurs.

Nous sommes résolument engagés à jouer un rôle vital dans la vie quotidienne de tous les Canadiens et Canadiennes. Pour remplir sa mission, le portefeuille du Patrimoine canadien favorise, par ses plans et ses priorités, l'accès au contenu culturel canadien. En cette ère de mondialisation, nous aidons à mettre la culture canadienne

à l'avant-scène et nous offrons, tant aux Canadiens et aux Canadiennes qu'à l'étranger, la possibilité de mieux connaître et comprendre le Canada et les gens qui l'habitent. Nous protégeons également le patrimoine naturel et culturel du Canada au profit des générations actuelles et futures, et en facilitons l'accès au moyen des nouvelles technologies.

Au cours des prochaines années, les Archives nationales du Canada continueront d'acquérir, de préserver et de diffuser des documents sur l'histoire de notre pays, améliorant ainsi de façon importante notre capacité à découvrir et à comprendre l'expérience canadienne. Les Archives nationales feront appel aux technologies novatrices pour nous sensibiliser davantage à notre patrimoine et favoriser le dialogue entre les Canadiens et Canadiennes de tous horizons. De plus, en poursuivant le développement du Musée du portrait du Canada, les Archives nationales célébreront la diversité culturelle du Canada par le biais de portraits d'hommes et de femmes qui ont façonné ce pays et continuent de le faire. Il nous appartient à tous, individuellement et collectivement, de promouvoir notre diversité, nos valeurs et les liens qui nous unissent, ces caractéristiques de l'identité canadienne.

  
Sheila Copps







# Table des matières

1	Messages.....
1	Message de la Ministre .....
2	Déclaration de la Direction.....
3	Message de l'Archiviste national .....
6	Raison d'être .....
7	Plans et priorités par résultat stratégique .....
7	Résultat stratégique 1 — Des ressources archivistiques reflétant l'expérience canadienne et protégeant les droits des citoyens .....
7	Résultat stratégique 2 — La préservation de la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada.....
10	Résultat stratégique 3 — L'accès des Canadiens à leur patrimoine archivistique .....
14	Résultat stratégique 4 — L'administration efficace du programme des Archives nationales .....
20	Résultat stratégique 5 — Le Musée du portrait du Canada .....
23	Organisation.....
24	Lien entre les résultats stratégiques, les orientations stratégiques et les secteurs d'activité 2002-2003.....
24	Descriptions des secteurs d'activité .....
25	Collections des Archives nationales du Canada .....
26	Structure de l'organisme .....
27	Postes responsables des secteurs d'activité .....
28	Dépenses prévues de l'organisme .....
29	Annexe A — Renseignements financiers.....
30	Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisations par programme et par secteur d'activité .....
30	Tableau 2 : Sommaire des paiements de transfert .....
31	Tableau 3 : Sources des recettes non disponibles .....
32	Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 2002-2003.....
32	Tableau 5 : Initiatives collectives .....
33	Annexe B — Autres renseignements .....
35	Lois appliquées par les Archives nationales du Canada.....
35	Références .....
35	Renseignements supplémentaires .....
36	Personnes-ressources pour les secteurs d'activité .....

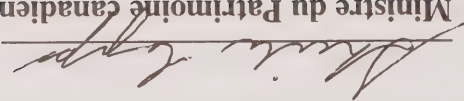


Archives nationales du Canada

Budget des dépenses  
2002-2003

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

  
Ministre du Patrimoine canadien



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

### 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP) sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme

(à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

### 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR) rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en

fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.fpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-7

ISBN 0-660-61768-4



# Archives nationales du Canada

Budget des dépenses  
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



# National Battlefields Commission

2002-2003  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing (PWGSC)

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/2003-III-97

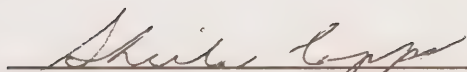
ISBN 0-660-61769-2

# THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

**2002-2003  
ESTIMATES**

**Report on Plans and Priorities**

**Approved**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Sheila Copps', is written over a horizontal line.

HONOURABLE SHEILA COPPS, P.C., M.P.  
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE





## TABLE OF CONTENTS

<b>Section I: Messages</b>	<b>5</b>
Minister's Message	5
Management Representation	6
<b>Section II: Raison d'être</b>	<b>7</b>
<b>Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome</b>	<b>7</b>
<b>Section IV: Organization</b>	<b>11</b>
4.1 Strategic Outcomes and Business lines	11
4.2 Business Line Description	11
4.3 Accountability	12
4.4 Departmental Planned Spending	12
<b>Section V: Annexes</b>	<b>13</b>
5.1 Sources of Respendable Revenue	13
5.2 Government-wide and Horizontal Initiatives	13
5.3 Other Information	14
<b>Index</b>	<b>15</b>



## Section I: Messages

### Minister's Message

One of Canada's great strengths is the many cultures that have come together to shape the nation. The Department, Agencies and Crown Corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio contribute to creating an inclusive and cohesive Canada where our diversity is a source of great strength and links us to each other through our values.



We are fully committed to playing a vital role in the daily lives of all Canadians. To fulfill this mission, the Canadian Heritage Portfolio promotes, through its plans and priorities, access to Canadian content, we help to advance Canadian culture in an era of globalization and we provide Canadians and others with opportunities to learn and understand about our country and each other. Further, we protect Canada's natural and cultural heritage while fostering access through modern technology for the benefit of current and future generations.

Over the coming years, the National Battlefields Commission will continue to preserve and present Battlefield Park, one of the most important historic sites in Canadian history. As well as contributing to the quality of life of all those who visit the sites and buildings under its responsibility, the Commission will also allow Canadians to learn more about the heritage, historical and environmental value of this major urban park.

It is up to all of us, individually and collectively, to nurture the diversity, the strength of values and our connection to one another which are such hallmarks of Canadian identity.

A handwritten signature in cursive script, reading 'Sheila Copps'.

Sheila Copps

## MANAGEMENT REPRESENTATION

### *Report on Plans and Priorities 2002-2003*

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION.

To the best of my knowledge the information in this document:

- Accurately portrays the organization's plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: \_\_\_\_\_

*André Juneau*  
André Juneau, Chairman

Date: \_\_\_\_\_ February 8, 2002



## Section II: Raison d'être

The National Battlefields Commission, as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy an historic site of prime importance in the history of Canada and one of the most prestigious parks in the world.

The National Battlefields Commission (NBC) takes its mandate from the *Act respecting The National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch. 57 and its amendments, passed on March 17, 1908. The Commission is designated as a departmental corporation, listed in Schedule II of the *Financial Administration Act*, and comes under the portfolio of the Minister of Canadian Heritage. It takes part in Portfolio activities and serves on a variety of co-ordination committees.

Land administered includes:

- the Plains of Abraham, site of the battle of 1759 between Wolfe and Montcalm;
- Des Braves Park, marking the Battle of St Foy in 1760;
- St Denis Park, east of the Quebec Citadel, overlooking Cape Diamond;
- the Plains of Abraham Discovery Pavilion on Wilfrid Laurier Avenue;
- the Louis S St Laurent House located at 201, 203 Grande Allée East in Quebec City;
- the adjoining thoroughfares, two Martello Towers on the site and a tower in Quebec City.

## Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome

The NBC plans to continue its mission to conserve and enhance the site so that Canadians can benefit from its historic, cultural, recreational, natural and even scientific aspects. The NBC's regular budget, increased by \$425,000, will enable the Commission to meet its current commitments for 2002-2003 and the three subsequent years and provide:

- **one of the most prestigious parks in the world;**

The NBC must ensure compliance with the Park's landscape design, created in the early 20th century by Canada's first landscape architect, and continue to embellish some areas of the Park with horticultural and arboriculture works to ensure maintenance of the plant cover.

The budget for this work is \$557,000 a year.

Still with a view to providing Canadians with a park of exceptional quality, the NBC plans to **continue enhancing the Park's main attractions and improve facilities adjacent to the Plains of Abraham**. The NBC will **refurbish the entrances to the Park**, which have deteriorated over the years. The improvements made by neighbours adjoining the Park have made this deterioration increasingly obvious.

As part of its development activities, the NBC was asked by *Les Célébrations du Canada* to maintain the Canada Garden, located on National Defence property near the Plains, on an expense reimbursement basis. The NBC will **maintain these facilities in accordance with its quality standards**.

Climate change sometimes has a substantial impact on day-to-day operations, especially the extent of horticultural and arboricultural work. The trend toward a hotter fall has meant that the contracts of seasonal employees have been extended and floral displays have been maintained longer for the enjoyment of users and visitors.

Every sector of the NBC is involved in the work of offering one of the world's most prestigious parks. The NBC will **organize group activities** so as to enable all Canadians to discover the heritage value of the Park, gain greater awareness and understand the importance of protecting its environment.

- **the opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting, while maintaining a balance between its two roles;**

The NBC must ensure surveillance and maintenance of the Park and its property. The Commission will **maintain the real estate, property, vehicles and facilities** that it manages. A substantial part of the NBC's budget—\$1,531,000—goes toward regular maintenance of the Park.

The NBC must at all times reconcile the historic importance of the site with its role as an urban park, so as to provide the best possible response to the expectations of Canadians, both residents of the Quebec region and tourists.

The Louis S St Laurent House was acquired in 2000. In 2002, the NBC will **complete the major renovations** required and will **open an interpretation centre** in memory of former Prime Minister Louis S. St Laurent. The Commission will **organize guided tours and individual visits** to provide Canadians with the opportunity to visit the Interpretation Centre for a modest fee and learn about Mr St Laurent's career as a lawyer and Prime Minister of Canada, as well as about his family life on Grande Allée, one of Quebec City's most prestigious avenues.

To **generate revenue (\$40,000)**, the NBC rents other floors of the Louis S St Laurent House to new partners, including the *Société internationale des ÉCONOMUSÉS*® and *Médianor*, which occupies the entire basement.

The NBC wants to maintain services of exceptional quality. To this end, the Commission will **continue its work on its long-term investment and operation plan** to repair major infrastructure and create development and protection projects. About \$265,000 can be allocated for this.

The NBC is aware of the increasing number of visitors to the Park and its growing use for activities requiring more public services. To this end, it will need, in future, to develop sanitary facilities in the centre of the Park for the many visitors and carry out other work that goes beyond the scope of its current budget.

The NBC will **continue its co-operation with the City of Quebec** with regard to maintenance work, capital works and the loan of equipment, evaluated at about \$100,000 annually.

For the security of Park users, the NBC maintains a 24-hour surveillance service, for which an annual budget of \$374,000 will be allocated.

- **high quality activities and services to increase awareness of the assets of the area, as well as its history and the history of the country.**

The NBC welcomes visitors, offers a variety of activities for groups of all ages and presents exhibits at the Battlefields Park Interpretation Centre and the Discovery Pavilion. The NBC will **continue its educational activities**, including guided tours, tours and visits of the Interpretation Centre and of the Martello towers, bus tours of the Park's various attractions. These activities provide an enjoyable way for Canadians to learn about various aspects of the history of the country and the Plains of Abraham, including the social and natural sciences aspects. The NBC is responsible for making Canadians aware of its activities and services, and an annual budget of \$760,000 is allocated for this.

Given the modest budget that the NBC has to make Canadians aware of its services and activities, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) has sponsored the Commission for a number of years for promotional purposes. This sponsorship is essential for the NBC and enables it to meet its objectives and strengthen its position with its competition in the tourism community and provides a quality presence and increased visibility for the federal government in Quebec. The NBC intends to pursue its cooperation with PWGSC.

Based on the resources available for the NBC, the Commission will, over the coming year, **emphasize promotion of the Canada Odyssey exhibition**, pre-



sented at the Discovery Pavilion since March 2001, and make Canadians and foreign visitors aware of a major attraction, showcasing the Plains of Abraham, the cornerstone of history and the natural sciences in Canada.

Over the next year, the NBC will **improve its Internet site**, making it more complete and detailed and bringing it into line with Government-on-Line standards. The NBC will also **develop the content of the site** to make it a reference for those seeking information on issues related to the history of the Park and its various components. The NBC plans to finalize the project within the next few years.

The NBC will also **continue its efforts to find sponsorships, exchange services and form new partnerships** so as to improve client services and respond to government programs and initiatives.

Each of these strategic priorities is an essential component of the NBC's mandate. The Commission's board of directors meets regularly throughout the year and keeps a watchful eye on the main results achieved.

To assess the efficiency of its operations and to measure the achievement of its priorities, the NBC will use a number of performance indicators relevant to its activities, including the following:

- the number of its educational activities and of its participants;
- visitation of the exhibits showcased at the Discovery Pavilion and at the Interpretation Centre;
- the concrete results of NBC's cooperation with its partners;
- the modifications to its Internet site;
- revenues and sponsorships;
- visitation of the site.



## Section IV : Organization

### 4.1 STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES

Business Lines	Strategic Outcomes				Total  2002-2003 and subsequent years
	One of the most prestigious parks in the world	The opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting, while maintaining a balance between its two roles	High quality and services to increase awareness of the assets of the area, as well as its history and the history of the country	General	
Conservation:	\$557,000	\$1,531,000			\$2,462,000
Development:			\$760,000		\$760,000
Administration*:				\$4,910,000	\$4,910,000
Total:					\$8,132,000

\* Administration includes administrative services, parking management and grants in lieu of taxes.

### 4.2 BUSINESS LINE DESCRIPTION

National Battlefields Commission operations are organized into three activities and seven sub-activities:

**Conservation**, comprising the following units:

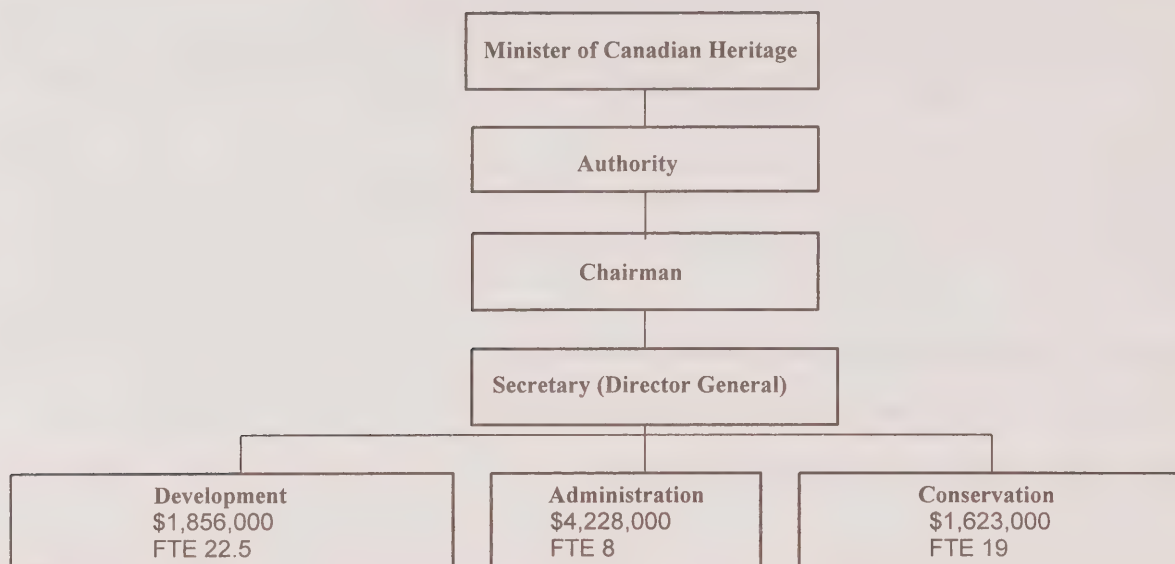
- Maintenance, which sees to maintenance of the site, its furnishings, buildings and infrastructure, provides for a safe and stable environment, minimizes the effects of wear and tear and deterioration and slows down or prevents damage;
- Landscaping, which is responsible for landscaping, horticultural and arboricultural activities;
- Surveillance and Security, which sees to it that regulations regarding peace and public order are respected; enforces traffic and parking and regulations; ensures the safety of site users; and provides for surveillance of the Commission's premises and properties;

**Development**, comprising the following units:

- Client Services, which includes welcoming visitors and users to the Park, the dissemination of information to the public and reservations for educational interpretation activities for school and day camp clientele and the general public;
- Communications, which sees to promotion and advertising for the activities and services and ensures the visibility of the Commission and the federal government;

**Administration**, which comprises management and administrative services and financial services.

### 4.3 ACCOUNTABILITY



### 4.4 DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
<b>Budgetary Main Estimates (gross)</b>	8,024	<b>7,707</b>	7,894	7,896
Less: Respendable Revenue	1,200	<b>1,200</b>	1,200	1,200
<b>Total Main Estimates</b>	6,824	<b>6,507</b>	6,694	6,696
Adjustments **	2,290	<b>425</b>	425	425
<b>Net Planned Spending</b>	9,114*	<b>6,932</b>	7,119	7,121
<b>Net cost of Program</b>	9,114*	<b>6,932</b>	7,119	7,121
<b>Full Time Equivalents</b>	50	<b>50</b>	50	50

\*Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year, including the Supplementary Estimates.

\*\*Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

## Section V: Annexes

### 5.1 SOURCES OF RESPENDABLE REVENUE

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Parking lots:	836	836	836	836
Entrance and user fees:	96	100	100	100
Fees — interpretative activities:	119	99	99	99
Rental of premises:	149	165	165	165
<b>TOTAL RESPENDABLE REVENUE:</b>	1200	1200	1200	1200

### 5.2 GOVERNMENT-WIDE AND HORIZONTAL INITIATIVES

- Regulatory Initiatives

Following a recommendation of the Standing Joint Committee on Scrutiny of Regulations, corrective measures were undertaken and will take shape over the coming year to amend the legal aspect of some parts of the National Battlefields Park By-law to benefit users of the Park.

- Sustainable Development Strategies

As the manager of an urban park, the NBC will **maintain its sustainable development strategies** in view of ensuring the integrity of the site and its natural resources and making environmental protection measures part of its day-to-day maintenance and conservation activities so as to provide Canadians with a green and natural space for relaxation.

- Social Union Framework Agreement

Two aspects of the Social Union Framework Agreement are particularly important for the NBC—services for persons with disabilities and the well-being of children. The NBC will **maintain access** to various Park sectors and attractions to **enable persons with disabilities** to use its services. It will also continue to **provide children with a variety of educational activities** related to the Plains of Abraham for their personal enrichment and education.

- Government of Canada On-Line

Over the next year, the NBC will **improve its Internet site**, making it more complete and detailed and bringing it into line with Government-on-Line standards. The NBC will also **develop the content of the site** to make it a reference for those seeking information on issues related to the history of the Park and its various components. The NBC plans to finalize the project within the next few years.

- Modern Comptrollership

This government objective is currently being studied by the NBC.

- Service Improvement Initiative

To respond to the expectations of Canadians, the NBC plans to maintain high quality services while taking into account the increasing number of Park visitors and its growing use for activities requiring more public services. The NBC considers this initiative of the greatest importance in terms of public satisfaction.

- Human resource management

The NBC will **implement the new human resources management framework** adopted during the past fiscal year. It wants users of the site to be well served by an organization focussed on results, based on values, representative in terms of continuous learning and at a level comparable to other federal institutions.

## 5.3 OTHER INFORMATION

### Listing of Statutes and Regulations

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, ch 57 and amendments
By-law respecting the National Battlefields Park	SOR/91-519, September 5, 1991

### Web Site

Internet address: [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)



## Index

### A

Accountability .....	12
Annexes .....	13

### D

Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents .....	12
Description (Business Line).....	11

### G

Government of Canada On-Line .....	14
Government-wide and Historical Initiatives .....	13

### H

Human resource management.....	14
--------------------------------	----

### L

Listing of Statutes and Regulations.....	14
--	----

### M

Management Representation .....	6
Minister's Message.....	5
Modern Comptrollership .....	14

### O

Other Information .....	14
Organization .....	11

### P

Plan and Priorities by Strategic Outcome.....	7
---	---

### R

Raison d'être .....	7
Regulatory Initiatives .....	13

### S

Service Improvement Initiative .....	14
Social Union Framework Agreement.....	13
Sources of Respendable Revenue .....	13
Sustainable Development Strategies .....	13
Strategic Outcomes and Business Lines.....	11

### W

Web Site .....	14
----------------	----





# Index

## A

Annexes .....	13
Autres renseignements .....	14

## D

Déclaration de la direction .....	6
Dépenses prévues et équivalents temps plein .....	12
Description des secteurs d'activités .....	11

## E

Entente-cadre pour l'union sociale .....	13
--	----

## G

Gestion des ressources humaines .....	14
Gouvernement en direct .....	14

## I

Initiatives d'amélioration des services .....	14
Initiatives pangouvernementales et horizontales .....	13
Initiatives réglementaires .....	13

## L

Liste des Lois et règlements .....	14
------------------------------------	----

## M

Message de la Ministre .....	5
Modernisation de la fonction de contrôleur .....	14

## O

Organisation .....	11
--------------------	----

## P

Plans et priorités par résultat stratégiques .....	7
--	---

## R

Raison d'être .....	7
Responsabilisation .....	12
Résultats stratégiques et secteurs d'activités .....	11

## S

Site Internet .....	14
Sources des recettes disponibles .....	13
Stratégies liées au développement durable .....	13



Adresse Internet : [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

**Site Internet**

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/91-519, 5 septembre 1991

**Liste des Lois et règlements**

**5.3 AUTRES RENSEIGNEMENTS**

La CCBN mettra en œuvre le nouveau cadre de gestion des ressources humaines adopté durant la dernière année financière. Il vise à ce que les utilisateurs du site soient bien servis par une organisation axée sur les résultats, fondée sur les valeurs, représentative en apprentissage permanent et de niveau comparable aux autres institutions fédérales.

- Gestion des ressources humaines

En vue de répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes, la CCBN maintiendra des services de grande qualité, et ce même en tenant compte de l'accroissement de la fréquentation du parc et de l'augmentation de l'utilisation du site pour la tenue d'activités qui entraînent une demande grandissante de services publics. La CCBN considère cette initiative de la plus haute importance pour la satisfaction du public.

- Initiative d'amélioration des services

Cet objectif gouvernemental est présentement à l'étude à la CCBN.

- La modernisation de la fonction de contrôleur

Au cours de la prochaine année, la CCBN entreprendra l'amélioration de son site Internet, le rendre plus complet et détaillé et conforme aux normes du Gouvernement en direct. Également, elle en développera le contenu de façon à devenir une référence pour tous les publics sur toute question relative à l'histoire du parc et de ses diverses composantes. La CCBN prévoit finaliser le projet sur quelques années.

- Le Gouvernement en direct

## Section V : Annexes

### 5.1 SOURCES DES RECETTES DISPONIBLES

(En milliers de dollars)				
Prévisions des recettes 2001-2002	Recettes prévues 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	
836	836	836	836	Stationnements :
96	100	100	100	Droits d'entrée :
119	99	99	99	Droits — activités d'animation :
149	165	165	165	Location de locaux :
TOTAL DES RECETTES DISPONIBLES :				1200

### 5.2 INITIATIVES PANGOUVERNEMENTALES ET HORIZONTALES

#### • Les initiatives réglementaires

Suite à une recommandation du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation, des mesures correctives sont entreprises et se concrétiseront au cours de la prochaine année en vue de modifier l'aspect légal de certaines parties du règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille au profit des utilisateurs du parc.

#### • Les stratégies liées au développement durable

En tant que gestionnaire d'un parc urbain, la CCBN maintiendra ses stratégies liées au développement durable consistant à assurer l'intégrité du territoire et de ses ressources naturelles, adopter des mesures de protection de l'environnement dans ses actions courantes d'entretien et de conservation et ainsi procurer aux Canadiens et aux Canadiennes une aire de verdure et de nature où il fait bon relaxer.

#### • Entente-cadre pour l'union sociale

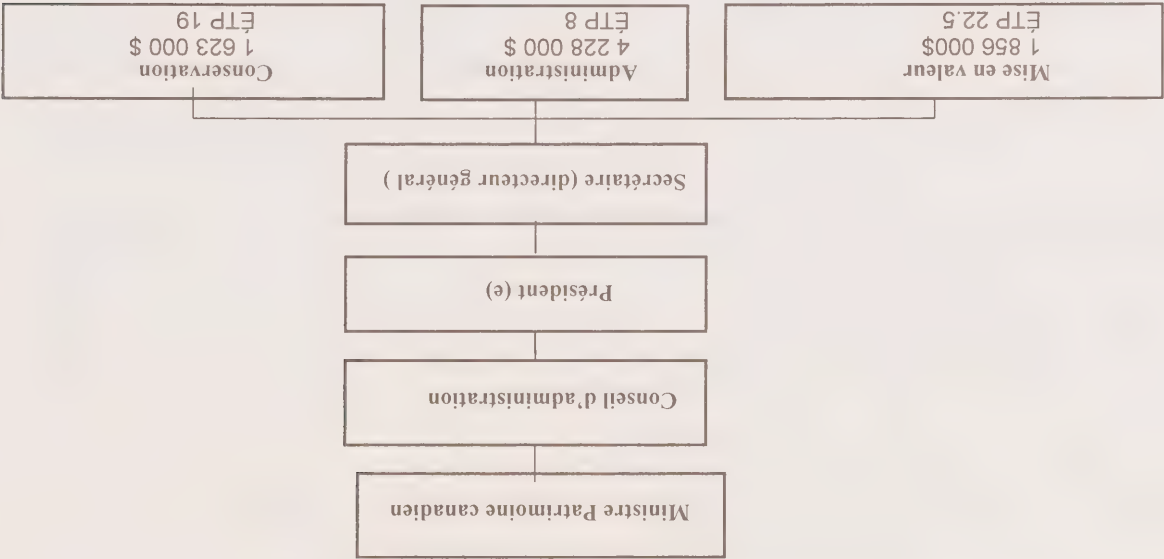
Deux aspects touchent principalement la CCBN suivant l'entente-cadre pour l'union sociale, soit les services aux personnes handicapées et le bien-être des enfants. D'une part, la CCBN maintiendra l'accessibilité à différents secteurs ou points d'attrait du parc permettant aux personnes handicapées de bénéficier de ses services. D'autre part, elle continuera d'offrir aux enfants des activités d'animation reliées aux Plaines d'Abraham pour leur enrichissement personnel et éducatif.

\*Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant, incluant les dépenses du budget supplémentaire.

\*\*Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

(En milliers de dollars)				Prévisions de dépenses 2001-2002	Dépenses Prévuees 2002-2003	Dépenses Prévuees 2003-2004	Dépenses Prévuees 2004-2005
Budgetaire du Budget principal des dépenses (brut)				8,024	7,707	7,894	7,896
Moins : Recettes disponibles				1,200	1,200	1,200	1,200
Total du Budget principal des dépenses				6,824	6,507	6,694	6,696
Rajustements **				2,290	425	425	425
Dépenses nettes prévues				9,114*	6,932	7,119	7,121
Coût net du programme				9,114*	6,932	7,119	7,121
Equivalents temps plein				50	50	50	50

4.4 DÉPENSES PRÉVUES DE LA COMMISSION



4.3 RESPONSABILISATION

l'administration regroupe la direction et les services administratifs et les services financiers.

Section IV : Organisation

4.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉS

Secteurs d'activités		Résultats stratégiques				Total							
Total	2002-2003 et années subséquentes	Général	La prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, son histoire et celle du pays	La jouissance et sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine	557 000 \$	1 531 000 \$	Conservation :					2 462 000 \$	
							Mise en valeur :				760 000 \$		760 000 \$
							Administration* :						4 910 000 \$
							Total :						8 132 000 \$

\* L'administration comprend les services administratifs, la gestion des stationnements et les subventions tenant lieu d'impôts fonciers.

4.2 DESCRIPTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

L'organisation de la Commission des champs de bataille nationaux se présente en trois activités et sept sous-activités :

- la conservation regroupe les services suivants :
  - l'entretien qui voit à l'entretien du site, de son mobilier, de ses bâtiments et de ses infrastructures, à assurer un environnement sûr et stable, à atténuer l'usure et la détérioration et à retarder ou à prévenir les dommages;
  - l'aménagement qui s'occupe des activités d'aménagement paysager, d'horticulture et d'arboriculture;
  - la surveillance et la sécurité qui voient au respect des règlements concernant la paix et le bon ordre ainsi que ceux relatifs à la circulation et au stationnement, à la sécurité des usagers du site et à la surveillance des lieux et propriétés de la Commission;

la mise en valeur regroupe les services suivants :

- le Service à la clientèle qui comprend l'accueil des visiteurs et des usagers du parc, de la diffusion d'information au public et des réservations des activités d'animation à caractère éducatif pour la clientèle scolaire, de terrains de jeux et du grand public;

- la communication qui voit à la promotion et la publicité des activités et des services et assure la visibilité de la Commission et du gouvernement canadien;



Compte tenu du budget modeste de la CCBN pour bien faire connaître, aux Canadiens et aux Canadiennes, ses services et activités sur son territoire, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) accepte, depuis plusieurs années, d'allouer à la CCBN une commandite en vue d'en faire la promotion. Cette commandite, essentielle à la CCBN, lui permet de rencontrer ses objectifs, contribue à renforcer la position de la CCBN à l'égard de la concurrence dans le milieu touristique et lui assure une présence de qualité et une visibilité accrue du gouvernement du Canada à Québec. La CCBN entend continuer sa collaboration avec TPSGC.

Selon les ressources mises à la disposition de la CCBN, la Commission s'emploiera, au cours de la prochaine année, à **accroître la promotion de l'exposition « Odyssee Canada »** présentée à la Maison de la découverte depuis mars 2001 et ainsi faire connaître aux citoyens canadiens et aux visiteurs étrangers un attrait majeur mettant en évidence les Plaines d'Abraham, pierre angulaire de l'histoire et des sciences naturelles au Canada.

Au cours de la prochaine année, la CCBN **entreprendra l'amélioration de son site Internet**, le rendra plus complet et détaillé et conforme aux normes du Gouvernement en direct. Également, elle **en développera le contenu** de façon à devenir une référence pour tous les publics sur toute question relative à l'histoire du parc et de ses diverses composantes. La CCBN prévoit finaliser le projet sur quelques années.

La CCBN poursuivra ses efforts dans la recherche de commandites, **d'échange de services et de nouveaux partenariats** en vue d'améliorer les services à la clientèle et répondre aux programmes et initiatives du gouvernement.

Chacune des priorités stratégiques mentionnées constitue des éléments essentiels à l'accomplissement du mandat de la CCBN. Son Conseil d'administration se rencontre régulièrement au cours d'une année et surveille les principaux résultats obtenus.

Pour s'assurer de l'efficacité de ses opérations et de l'atteinte de ses priorités, la CCBN s'appuiera sur des indicateurs de rendement pertinents à ses activités, y compris les indicateurs suivants :

- le nombre des activités d'animation ainsi que le nombre de participants;
- la fréquentation des expositions présentées à la Maison de la découverte et au Centre d'interprétation;
- les résultats concrets de la coopération de la CCBN avec ses divers partenaires;
- les modifications à son site Internet;
- les revenus et les commandites;
- la fréquentation du site.

La CCBN organisera des visites guidées et individuelles du Centre d'interprétation, à un coût minime, pour permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de prendre connaissance de la carrière de Louis S. St-Laurent comme juriste et premier ministre du Canada ainsi que de sa vie familiale sur la Grande Allée, une des avenues les plus prestigieuses de Québec.

**En vue de générer des revenus (40 000 \$)**, la CCBN loue les autres étages de la Maison Louis-S.-St-Laurent à de nouveaux partenaires dont La Société internationale des ÉCONOMUSES ® ainsi qu'à l'entreprise Médianor, qui occupe tout le sous-sol de l'immeuble.

La CCBN désire maintenir une qualité de services exceptionnelle. À cet égard, elle poursuivra ses efforts en vue de la réalisation de son plan d'investissement et d'opération à long terme visant la réfection des principales infrastructures et le développement de projets de mise en valeur et de protection. Une somme d'environ 265 000 \$ pourra y être allouée.

La CCBN tient compte de l'accroissement de la fréquentation du parc et de l'augmentation de l'utilisation du site pour la tenue d'activités qui entraînent une demande grandissante de services publics. À cette fin, elle devra dans le futur aménager des services sanitaires au centre du parc pour le bénéfice de nombreux visiteurs et d'autres travaux d'une envergure supérieure à son budget courant.

La CCBN poursuivra sa collaboration avec la Ville de Québec pour la réalisation de certains travaux d'entretien, d'immobilisation et de prêt d'équipements d'une valeur d'environ 100 000 \$ annuellement.

Pour la sécurité des usagers du parc, la CCBN maintient un Service de surveillance disponible en tout temps. Un budget de 374 000 \$ y sera alloué annuellement.

- **la prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, son histoire et celle du pays.**

La CCBN accueille les visiteurs, propose diverses activités d'animation à des groupes de tout âge et présente des expositions au Centre d'interprétation du parc des Champs-de-Bataille et à la Maison de la découverte. La CCBN poursuivra ses activités d'animation, soit les visites guidées, les visites du Centre d'interprétation et des tours Martello, les visites animées en autobus sur les différents attrait du parc et les activités éducatives. Ces activités permettront aux Canadiens et aux Canadiennes d'acquérir des connaissances sur l'histoire du pays et des Plaines d'Abraham dans divers domaines notamment en sciences humaines et de la nature, et ce tout en se divertissant. Elle a donc le devoir de bien faire connaître ses activités et services aux Canadiens et aux Canadiennes. À cet égard, le budget alloué est de 760 000 \$ annuellement.

Suite à l'acquisition de la Maison Louis-S.-St-Laurent en l'an 2000 et à d'importants travaux de réfection, la CCBN **achèvera l'aménagement**, au cours de l'année 2002, **d'un Centre d'interprétation** à la mémoire de l'ex-premier ministre du Canada, Louis S. St-Laurent et **entreprendra l'opération du Centre**.

En tout temps, la CCBN doit concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain afin de répondre le mieux possible aux attentes des Canadiens et des Canadiennes, qu'ils soient résidents de la région de Québec ou touristes.

l'entretien régulier du parc. Il représente un montant de 1 531 000 \$.

La CCBN doit assurer la surveillance et l'entretien du parc et de ses biens. Elle **entreprendra les biens meubles et immeubles, les véhicules et les infrastructures** qu'elle gère. Une bonne partie du budget de la CCBN contribue à

### rique et urbaine.

- **la jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine.**

Chacun des services de la CCBN s'implique en vue d'offrir un des plus prestigieux parcs au monde. La CCBN **organisera des activités d'animation** de façon à permettre à tous les Canadiens et les Canadiennes de découvrir la valeur patrimoniale du parc, de se sensibiliser et de prendre conscience de l'importance de la protection de son environnement.

Les conditions climatiques changeantes ont parfois un impact important sur les opérations courantes, notamment sur la quantité des travaux horticoles et arboricoles. Ainsi, la tendance à avoir une saison automnale plus chaude entraîne la prolongation des contrats du personnel saisonnier et le maintien des aménagements floraux plus longtemps pour le bénéfice des usagers et visiteurs.

Dans le cadre de ses activités d'aménagement, la CCBN a été retenue par l'organisation « Les Célébrations du Canada » en vue d'entretenir le jardin du Canada, situé sur les terrains de la Défense nationale à proximité des Plaines, moyennant le remboursement des dépenses. La CCBN **entreprendra ces aménagements selon ses critères de qualité.**

Toujours en vue d'offrir un parc d'une qualité exceptionnelle au profit des Canadiens et des Canadiennes, la CCBN prévoit **poursuivre la mise en valeur des principaux attraits du parc et d'améliorer les aménagements en bordure des Plaines d'Abraham**. La CCBN **réaménagera les entrées du parc**, qui se sont détériorées au fil des ans, ce qui est de plus en plus évident depuis les aménagements d'embellissement apportés par ses voisins en périphérie du parc.

Les ressources budgétaires à ce niveau sont de 557 000 \$ annuellement.



## Section II : Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux, en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier d'un parc historique de première importance dans l'histoire du Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et ses amendements, promulguée le 17 mars 1908. Elle est désignée comme un établissement public (annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) et est une composante du portefeuille de la Ministre du Patrimoine canadien. Elle collabore aux activités du portefeuille et participe aux divers comités de coordination.

Le territoire administré par la CCBN comprend :

- les Plaines d'Abraham, site de la bataille de 1759 opposant Wolfe et Montcalm;
- le parc des Braves, témoin de la bataille de Sainte-Foy en 1760;
- le parc Saint-Denis à l'est de la Citadelle de Québec surplombant le Cap-aux-Diamants;
- la Maison de la découverte des Plaines d'Abraham sise sur l'avenue Wilfrid-Laurier;
- la Maison Louis-S.-St-Laurent sise au 201, 203, Grande Allée Est à Québec,
- les voies de circulation limitrophes, deux tours Martello sur le site même et une tour dans la Ville de Québec.

## Section III : Plans et priorités par résultat stratégique

La CCBN entend poursuivre sa mission de conservation et de mise en valeur du territoire de façon à ce que les Canadiens et les Canadiennes puissent bénéficier de ses divers aspects historique, culturel, récréatif, naturel voire scientifique. Son budget régulier, rehaussé de 425 000 \$, lui permettra en 2002-2003 et dans les trois années subséquentes de rencontrer ses obligations courantes et ainsi d'offrir :

- **un des plus prestigieux parcs au monde;**

La CCBN doit assurer le respect du plan d'aménagement du parc réalisé au début du XX<sup>e</sup> siècle par le premier architecte paysagiste du Canada et poursuivre l'embellissement de certains secteurs du parc par des aménagements horticoles et des travaux arboricoles pour assurer le maintien du couvert végétal.



## DECLARATION DE LA DIRECTION

### *Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003*

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 de LA COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : André Juneau  
André Juneau, Président

Date : 8 février 2002

## Section I : Messages

### Message de la Ministre

Les nombreuses cultures qui ont contribué à façonner la société canadienne constituent une des grandes richesses de notre pays. Le Ministre, les organismes et les sociétés d'État qui composent le portefeuille du Patrimoine canadien œuvrent à renforcer la cohésion sociale au Canada, à faire ainsi de notre diversité notre force et à maintenir des liens entre nous qui soient le reflet de nos valeurs.

Nous sommes résolument engagés à jouer un rôle vital dans la vie quotidienne de tous les Canadiens et les Canadiennes. Pour remplir sa mission, le portefeuille du Patrimoine cana-

dien favorise, par ses plans et ses priorités, l'accès au contenu culturel canadien. En cette ère de mondialisation, nous aidons à mettre la culture canadienne à l'avant-scène et nous offrons, tant aux Canadiens et aux Canadiennes qu'à l'étranger, la possibilité de mieux connaître et comprendre le Canada et les gens qui l'habitent. Nous protégeons également le patrimoine naturel et culturel du Canada au profit des générations actuelles et futures, et en facilitons l'accès au moyen des nouvelles technologies.

Dans les prochaines années, la Commission des champs de bataille nationaux continuera à conserver et mettre en valeur ce lieu historique de première importance dans l'histoire canadienne qu'est le parc des Champs-de-Bataille. En plus de contribuer à la qualité de la vie de tous ceux et celles qui fréquentent les sites et les édifices sous sa responsabilité, la Commission permettra ainsi aux Canadiens et aux Canadiennes de se sensibiliser à la valeur patrimoniale, historique et environnementale de ce grand parc urbain.

Il en tient à nous tous, individuellement et collectivement, de promouvoir notre diversité, nos valeurs et les liens qui nous unissent, ces caractéristiques de l'identité canadienne.

Sheila Copps

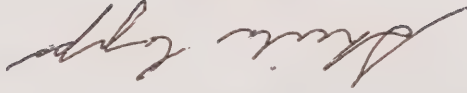




TABLE DES MATIÈRES

<b>Section I : Messages</b>	5
Message de la Ministre	5
Déclaration de la direction	6
<b>Section II : Raison d'être</b>	7
<b>Section III : Plans et priorités par résultat stratégique</b>	7
<b>Section IV : Organisation</b>	11
4.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités	11
4.2 Description des secteurs d'activités	11
4.3 Responsabilisation	12
4.4 Dépenses prévues	12
<b>Section V : Annexes</b>	13
5.1 Sources des recettes disponibles	13
5.2 Initiatives pangouvernementales et horizontales	13
5.3 Autres renseignements	14
<b>Index</b>	15



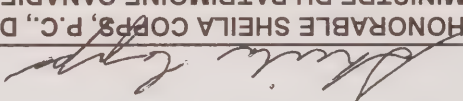


# COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

BUDGET DES DÉPENSES  
2002-2003

Rapport sur les plans  
et les priorités

Approuvé

  
HONORABLE SHEILA COPPS, P.C., DÉPUTÉE  
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943  
Site Internet : <http://publications.gc.ca>  
No. de catalogue BT31-2/2003-III-97

ISBN 0-660-61769-2



## Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses  
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



CA1  
FN  
-E77



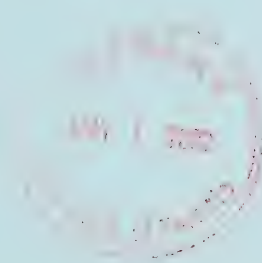
# National Defence

2002-2003  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing (PWGSC)  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943  
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-57

ISBN 0-660-61818-4



National  
Defence

Défense  
nationale



# **National Defence**

## **2002-2003**

### **Report on Plans and Priorities**







## Minister's Message



September 11, 2001, is a day that will forever be etched in our minds. The terrorist attacks on the United States have clearly had a profound impact on our neighbours, on the world, and on Canadians. It has demonstrated the potential reach of terrorism, the need to remain vigilant, and the need to work collectively with our allies to defend our interests and values. It has also reinforced the importance of defence and security to our prosperity and collective well-being.

Following the attacks, Canada made a firm commitment as a country to support the international campaign against terrorism. As Minister of National Defence, I am proud to say that we are delivering on this commitment.

In the aftermath of the attacks, Canada provided safe haven to hundreds of aircraft diverted from U.S. destinations. Through the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OC�PEP) we co-ordinated aid and support. The Canadian Forces issued an immediate recall of personnel, and increased the number of aircraft assigned to the North American Aerospace Defense Command (NORAD). And, as a nation, we grieved for the victims of this tragedy.

Since the attacks, Canada has committed approximately 2,500 personnel under Operation *APOLLO* to support the international campaign against terrorism. The Canadian response includes:

- a Canadian naval task group, comprised of several patrol frigates, a replenishment ship, and a destroyer;
- members of Joint Task Force Two (JTF-2);
- a strategic airlift detachment, comprised of CC-150 Polaris long-range transport aircraft, operating out of Germany and the Arabian Gulf;
- a long-range patrol detachment of CP-140 Aurora maritime patrol and surveillance aircraft, operating out of the Arabian Gulf;
- a tactical airlift detachment of CC-130 Hercules transport aircraft, to deliver humanitarian relief to the people of Afghanistan and military supplies to Canadian and coalition forces; and
- a Canadian battle group working with American forces around Kandahar, Afghanistan.



The events in Afghanistan are evolving rapidly, and so is the Canadian commitment, which will continue to evolve as the campaign progresses.

These commitments are a clear indication of our resolve, the professionalism and quality of the Canadian Forces, and our ability as a country to make a significant contribution to international security.

These commitments also demonstrate that the defence modernization strategy pursued by National Defence over the past few years is sound. The Canadian Forces remain a modern, well-trained, multipurpose, combat-capable force. And the Defence portfolio as a whole continues to make strides in its efforts to modernize Canada's national security and defence capabilities.

Over the last several years, we have:

- created the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) to provide national leadership on a comprehensive approach to protecting Canada's critical infrastructure and emergency management;
- modernized Canadian Forces' equipment, which includes acquiring world-class reconnaissance vehicles (the Coyote), new light armoured vehicles (LAV III), Cormorant search-and-rescue helicopters, and Victoria-class submarines, as well as commencing upgrades to Canadian CF-18s *Hornets* and *Aurora* aircraft;
- created the Canadian Forces Joint Experimentation Centre which looks at the "Revolution in military affairs" (RMA) and its impacts on doctrine and operational concepts;
- committed ourselves to protecting the environment and sustainability through the new Sustainable Development Strategy (SDS 2000), a commitment which is shaped by lessons learned, by evolving priorities and by an increased realization that sustainable development is a responsibility that every one of us shares;
- enhanced investment in education, training, and professional development for military members and civilian employees;
- transformed Defence's research establishment into a new agency called Defence R&D Canada (DRDC) to provide national leadership for defence science and technology;
- implemented 80 quality-of-life initiatives to improve pay and conditions of service for the men and women of the Forces and their families; and
- implemented more than 300 institutional reforms to enhance leadership and management of the Forces, increase openness, transparency, and accountability, and modernize the *National Defence Act*.

Through Budgets 1999, 2000, and 2001, the Government of Canada authorized increases in defence spending commencing in fiscal year 2001-02 which, by the end of fiscal year 2006-07, will total more than \$5 billion. These investments will help Defence adjust to change, continue its efforts to modernize, and address some of the pressures and challenges it faces.



Significant pressures remain, however, and these will have to be addressed if our defence capabilities are to be sustainable. As I have said for some time, the challenges facing Defence are not just about money. The world we live in has changed significantly over the past decade, a fact dramatically demonstrated by September 11<sup>th</sup>. Clearly, we cannot stand still. We must continue to adapt to new military, demographic, and technological realities.

We face different potential threats, ranging from global terrorism to potential threats against our critical infrastructure, to the proliferation of conventional weapons, ballistic missile technology, and weapons of mass destruction.

The same technologies that are transforming global commerce—such as telecommunications, computing, and digitization—are also transforming the nature of warfare, from equipment to doctrine to military operations. Significantly, they are also increasing potential threats.

Many regions of the world remain unstable. Traditional peacekeeping is rare. And as Bosnia, Kosovo, East Timor, Ethiopia, Eritrea, and Afghanistan demonstrate, modern peacekeeping often involves peace enforcement and combat. When Canada and the Canadian Forces are called upon to support overseas peace operations, “peace enforcement” is increasingly the norm.

With increased regional instability, we have witnessed a dramatic increase in international demand for Canadian participation in coalition operations. From 1948 to 1989, the Canadian Forces were deployed on 24 missions. Since the end of the Cold War 13 years ago, it has been deployed on more than 70 missions. With our current contributions to the campaign against terrorism, Canada now has about 4,500 Canadian Forces’ members overseas. While the men and women of the Forces have demonstrated they can sustain high operational tempos for short periods, there are limits on what can be reasonably sustained over time.

Closer to home, Defence continues to face tough competition for skilled labour, and must do more to nurture diversity. More than ever, human capital is the defining feature of successful organizations, for both the private and public sectors.

Given these new realities, Defence must continue to be innovative and forward-looking. This means focussing on the future and investing in those capabilities most relevant to the emerging security environment—such as interoperability, deployability, intelligence, the protection of Canada’s critical infrastructure and people.

While the key principles of the 1994 *Defence White Paper* remain valid, we must focus on meeting the challenges of the future. In the coming months, the Government of Canada will review its defence policy in order to ensure that it provides the right framework for protecting and promoting Canadian interests.

I have set five broad priorities for National Defence for the year ahead. These priorities build on the accomplishments of the Canadian Forces and the Department over the past few years, and take into account the extraordinary impact of the events of September 11<sup>th</sup> for national defence and national security.





Our priorities for the year ahead are to:

- **respond to the new security environment** through our contributions to the international coalition against terrorism, and our commitment to enhancing national security and Canada's counter-terrorism capabilities;
- **put our people first** by strengthening recruiting and retention, learning and professional development, military health care, human-resource management, and diversity in the workforce;
- **optimize Canada's defence and security capabilities** by updating Canada's defence policy and by advancing key capital projects such as the Maritime Helicopter Project, the upgrade of the CF-18 *Hornets*, the light utility vehicle, etc;
- **maximize management effectiveness** by implementing a new information management strategy, and by promoting modern comptrollership, procurement reform, enhanced risk management, improved internal communications, and integrated defence management and performance measurement; and
- **enhance our defence relationships** by strengthening defence and security arrangements in North America, promoting key international security relationships, expanding strategic partnerships with other levels of government in Canada and the private sector, and continuing to improve communications with Canadians.

As I did in last year's report, I again ask Parliamentarians and all Canadians to give the men and women of National Defence—military and civilian alike—your visible support as we move forward in the year ahead to achieve these priorities. They have earned it, and will continue to do so.

Art Eggleton  
Minister of National Defence





## Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities for the Department of National Defence.

To the best of my knowledge, the information contained herein:

- accurately portrays the organization's plans and priorities;
- is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality-assurance processes and procedures used for the Report's production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

A stylized, handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Judd'.

Jim Judd  
Deputy Minister





## Table of Contents

Minister's Message .....	i
Management Representation Statement .....	v
<b>Section I: Introduction.</b> .....	1
<b>Section II: The Defence Portfolio</b> .....	2
Defence Services .....	3
Defence Management. ....	6
<b>Section III: Plans and Priorities</b> .....	7
Responding to the New Security Environment .....	9
Putting People First .....	10
Optimizing Defence and Security Capabilities .....	11
Maximizing Management Effectiveness .....	14
Enhancing Defence Relationships .....	15
<b>Section IV: Conclusion.</b> .....	17
Summary of National Defence's Corporate Priorities for Fiscal Year 2002-03 .....	18
<b>Section V: Selected Defence Portfolio Organizations</b> .....	19
Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness Canada (OCIPEP) .....	19
Reserve Force .....	22
Communications Security Establishment and the National Cryptologic Program .....	26
National Search and Rescue Secretariat and Rescue Program .....	28
The Office of the National Defence and Canadian Forces Ombudsman .....	33
<b>Section VI: Financial and Personnel Information</b> .....	36
New Planning, Reporting Accountability Structure (PRAS) .....	36
Spending Authority .....	37
Table 1: Crosswalk from Service Lines to Capability Programs .....	37
Table 2: Program Planned Spending by Business Line (Capability Program) for Estimates Year 2002-03 .....	38
Table 3: Departmental Planned Spending .....	39
Table 4: Summary of Capital Spending by Business Line (Capability Program) .....	39



Table 5a: Details on Major Capital Project Spending— Equipment (\$ millions) . . . . .	40
Table 5b: Details on Major Capital Project Spending— Construction (\$ millions) . . . . .	45
Status Report of Major Crown Projects and Large Major Capital Projects (Equipment and Construction) . . . . .	46
Table 6: Summary of Transfer Payments . . . . .	47
Details on Transfer Payments Programs . . . . .	48
Table 7: Summary of Respendable and Non-Respendable Revenue by Business Line . . . . .	51
Table 8: Net Cost of the Program for the Estimates Year . . . . .	51
Planned Full Time Equivalents (FTEs) . . . . .	52
Table 9: Civilian Personnel Requirements (FTEs) by Capabilities Program . . . . .	52
Table 10: Military Personnel (Regular Force) Requirements by Capabilities Program (FTEs) . . . . .	52
Table 11: Personnel Requirements by Capabilities Program— Combined Military and Civilian Workforce (FTEs) . . . . .	52
Table 12: Summary by Professional Category (Civilian)—FTEs . . . . .	53
Table 13: Summary by Rank (Military—Regular Force)—FTEs . . . . .	54
Table 14: Cost Estimates of CF Operations (correct to 31 Dec. 2001) . . . . .	55
CF Deployments as of 31 Dec. 2001 . . . . .	57
<b>Section VII: Other Information . . . . .</b>	<b>58</b>
List of Statutes and Regulations . . . . .	58
Departmental Organization . . . . .	59
Contact Information . . . . .	60





## Section I: Introduction

This Report on Plans and Priorities is National Defence's keystone planning and priority-setting document for fiscal year 2002-2003. The primary objectives of the Report are to:

- provide Parliamentarians and Canadians with an understanding of how defence investments benefit Canadians;
- outline Defence's priorities, and how Defence plans to work to improve the quality and/or effectiveness of the services it provides to Canadians;
- explain the rationale and risks for the choices made in setting priorities;
- document total planned spending; and
- provide a basis for assessing future performance.

This year's report is divided into seven sections. Section II provides a broad overview of the Defence portfolio and its mission, mandate, and constituent organizations and agencies. Section III outlines the current issues and challenges facing National Defence and the Canadian Forces, and articulates Defence's priorities and plans on how to address them. The conclusion and National Defence's corporate priorities are summarized in Section IV. In Section V, details are provided on some defence portfolio organizations. The financial information is outlined in Section VI. Finally, background information is given in Section VII.



## Section II: The Defence Portfolio

Defence of the nation is a core function of government and one of the few areas of sole federal jurisdiction. While the portfolio maintains extensive relationships with the provinces, territories, and Aboriginal groups, only the federal government has constitutional authority for defence and the protection of Canadian sovereignty.

The Defence portfolio includes a number of separate but related organizations and agencies, including the:

- Canadian Forces (Regular and Reserve Forces);
- Canadian Forces Housing Agency (CFHA);
- Canadian Forces Personnel Support Agency (CFPSA);
- Canadian Cadet Movement and Junior Canadian Rangers;
- Communications Security Establishment (CSE);
- Defence R&D Canada (DRDC);
- Department of National Defence (DND);
- Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OC�PEP);
- National Search and Rescue Secretariat; and
- Office of the Chief Military Judge.

In addition, the following organizations report directly to the Minister of National Defence:

- DND/CF Ombudsman; and
- Judge Advocate General (JAG).

The Canadian Forces also have their own:

- police service (Military Police and the National Investigation Service);
- military justice system, which is administered under the superintendence of the JAG;
- university (the Royal Military College of Canada) and other learning and professional-development institutions (e.g., Canadian Forces College in Toronto);
- health-care facilities including medical and dental services (Canadian Forces members are excluded from the 1984 *Canada Health Act*);
- firefighting services at many Defence facilities;
- network of chaplains serving CF members and their families (headed by the Chaplain General); and
- extensive communications networks in Canada and abroad.



Taken as a whole, Defence maintains a presence in every province and territory. Canada's Reserve Forces have 214 units across the country, not counting Ranger patrols located primarily in our northern territories and regions. Defence employs more than 100,000 people. In addition, the Canadian Forces are part of our national identity and heritage, and form one of Canada's most visible national institutions.

## Defence Services

Defence's core business is security. Its mission is to defend Canada and Canadian interests and values, while contributing to international peace and security.

In delivering this mission, Defence provides Canadians with a broad range of services at home and abroad. It contributes to the safety, security, and well-being of Canadians, continental security, and international peace operations. It also maintains the ability to go to war if needed to defend Canada's national interests.

**Domestically**, Defence's key services include:

- surveillance and control of Canadian approaches and territory;
- support to other government departments and agencies such as the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), Fisheries and Oceans Canada, Environment Canada, and Citizenship and Immigration Canada;
- national search and rescue;
- assistance to civil authorities, which includes disaster and humanitarian relief and assistance during emergencies such as the 1996 Saguenay floods, the 1997 Red River floods, the 1998 ice storm, the aftermath of the Swiss Air Flight 111 crash, the Pine Lake tornado in 2000, and Y2K;
- aid of the civil power;
- the ability to support the federal response to counter-terrorist and asymmetric threats, including maintenance of special counter-terrorist forces (Joint Task Force Two) and a nuclear, chemical, and biological defence response team;
- critical infrastructure protection and emergency preparedness;
- support for major international events in Canada, such as the G-8 summit; and
- the ability to maintain and operate aircraft for in- and out-of-country transportation of VIPs.

Defence also makes important contributions to broader national priorities. It supports youth training through the Canadian Cadet program and education at the Royal Military College, and research and development through Defence R&D Canada (DRDC). It contributes to Canadian heritage through military museums located across the country, ceremonial units such as the Governor General's Foot Guards, and ceremonial events such as the repatriation



of Canada's Unknown Soldier and the opening of a National Military Cemetery. It creates opportunities for Aboriginal people through programs like the Canadian Rangers and Junior Canadians Rangers programs. It sponsors strategic partnerships with the private sector and Canadian universities through programs such as the Security and Defence Forum. And it contributes to our national identity.

In addition, Defence has made significant progress in supporting the environment and sustainable development. In 1997, our first Sustainable Development Strategy established the blueprint for a proactive approach for the protection of the environment and stewardship of the assets with which we have been entrusted. This pledge continues with our new Sustainable Development Strategy (SDS 2000), a commitment that has been shaped by lessons learned, by evolving priorities and by an increased realization that sustainable development is a responsibility that every one of us shares. SDS 2000 is the demonstration that we in the Department of National Defence and the Canadian Forces will continue to do our share on behalf of the Government and people of Canada.

**Internationally**, Defence, and in particular the Canadian Forces, is a key instrument through which Canada protects and promotes its interests and values on the world stage. The Canadian Forces are critical to delivering on Canada's international commitments to the United States, the North Atlantic Treaty Organization (NATO), and the United Nations (UN), and play an important role in the Government's efforts to advance a more stable and secure world.

In total, Canada has more than 80 treaty-level defence agreements and 250 memoranda of understanding with the United States. We are partners in North American Aerospace Defense Command (NORAD). We operate more than 50 radar sites as part of North America's North Warning System. Canada and the United States share intelligence and information on an ongoing basis, and regularly conduct combined training exercises. Canadian government and industry representatives conduct more than 20,000 defence-related visits each year to the United States.

Canada has also made a clear commitment to support multilateral operations through the UN and NATO, and as part of coalitions of like-minded countries. In addition to Operation *APOLLO*, Canada had personnel deployed on 12 other overseas missions in the Balkans, the Middle East, and Africa, as of the end of February, 2002.

In the Balkans, Operation *PALLADIUM* in Bosnia-Herzegovina is the second-largest mission involving approximately 1,600 people. Canadian Forces members are mainly involved in the NATO Stabilization Force (SFOR) to keep the peace and ensure a secure environment for people of Bosnia-Herzegovina. The Canadian Forces have more than 200 members deployed in the Middle East serving as observers and providing logistics, communications, and technical support to missions, mainly in the Golan Heights and the Sinai. In Africa, around 20 people are involved in UN-led operations in Sierra Leone, the Democratic Republic of the Congo, Ethiopia, and Eritrea. The Canadian Forces are





also contributing about 10 people to the British-led team in Sierra Leone by providing advice and training as the country rebuilds a non-partisan military.

Canadians clearly value the services provided by Defence and the Canadian Forces, and continue to support a multipurpose, combat-capable military. As Defence's annual baseline survey of fall 2001 shows:

- 95% of Canadians support Canada's continued participation in NATO;
- 93% believe Canada should help the United States defend North America;
- 93% support the use of the Forces to combat terrorism;
- 93% agree it is important to defend Canadian sovereignty;
- 91% support the use of the Forces to prevent the spread of weapons of mass destruction;
- 91% believe it is important for the Forces to provide search-and-rescue services;
- 88% believe it is important to maintain the ability to fight terrorism in Canada;
- 85% believe it is important to maintain the ability to participate in international peacekeeping operations;
- 83% believe it is important to maintain the ability to fight a war alongside our NATO allies to maintain international peace and security; and
- 83% believe it is important for the Forces to be able to support UN humanitarian-relief efforts.



## Defence Management

National Defence meets its domestic, continental, and international commitments to Canadians by organizing defence services into what are called “capability programs.” These capability programs essentially represent Defence’s internal business lines, and follow from analysis of the types of tasks and missions the Canadian Forces might potentially undertake, and the capabilities required to successfully performing them.

Defence’s five capability programs are:

- **Command and control**—defined as the ability to collect, analyze, and communicate information, plan and co-ordinate operations, and provide the capabilities necessary to direct forces to achieve assigned missions;
- **Conduct operations**—defined as the ability to employ the range of military capabilities required to achieve assigned missions, when and where directed;
- **Sustain forces**—defined as the ability to repair and maintain equipment, shelter and sustain personnel, and produce the infrastructure and capabilities necessary to support military operations;
- **Generate forces**—defined as the ability to recruit and train personnel, research, test and procure equipment, and design the force structure to produce multi-purpose combat-capable military forces; and
- **Corporate policy and strategy**—defined as the ability to produce and implement corporate policies and strategies to achieve broad Government objectives, manage Departmental activities, and provide defence and security advice.

All aspects of the defence program are linked to these capability programs, which in turn are being linked to results and outcomes as Defence continues to modernize its management practices as part of its efforts to maximize the value for money it provides to Canadians for their defence investments.





## Section III: Plans and Priorities

The past decade has been both turbulent and demanding for Defence and the Canadian Forces.

Since the end of the Cold War, Defence has witnessed significant downsizing, increased demand for Canadian Forces participation in international operations, massive institutional reform, numerous modernization initiatives, rapid technological change, increased competition for skilled labour, and the growth of asymmetric threats—including terrorism, computer hackers and threats to Canada's critical infrastructure.

At the same time, some aspects of Defence's strategic environment have not changed. While the chance of a major global war remains remote, many regions of the world remain unstable and unpredictable. And the past decade has confirmed that Canada continues to be well-served by a multipurpose, combat-capable force able to defend Canada, contribute to the defence of North America in co-operation with the United States, and contribute to international peace and security. These roles and the need for multipurpose, combat-capable forces form the core tenets of Canada's current defence policy.

As the September 11<sup>th</sup> attacks on the United States and the international response to it have vividly demonstrated, however, there are new security challenges and new military realities to which Canada must respond. The primary threat to our interests and values has changed, and the nature of warfare is changing, with new technologies reshaping how militaries conduct operations. Perhaps most significantly, it demonstrated that we are potentially vulnerable to attacks from terrorism.

Well before the terrorist attacks of September 11<sup>th</sup>, Defence had started to make the adjustments to defence priorities and capabilities needed to adapt to these new realities.

Defence has also made deliberate efforts to modernize equipment in key areas. In the mid-1990s, for example, the Canadian Forces acquired precision-guided bombs for Canada's CF-18 fleet. This decision enabled Canada's Air Force to play a key role in the Kosovo air campaign in 1999, in co-operation with U.S., U.K., and other air forces.

Canada's Navy, in turn, has pursued a deliberate strategy to enhance its ability to inter-operate with other NATO navies, including the U.S. Navy. Using Canada's modern frigates as a platform, the Canadian Navy has trained extensively with its U.S. counterpart. This strategy has proven effective. The Canadian Navy regularly operates as an integral part of a U.S. naval battle group.

Significant progress has also been made to prepare Canada's Army for the future, with the Army moving forward in its efforts to enhance the operational mobility of Canada's land forces. Key recent acquisitions include the state-of-the art Coyote reconnaissance vehicle and a new armoured personnel carrier (a light armoured vehicle known as the LAV III). The Coyotes form a key component of Canada's contribution to current operations in Afghanistan.





At the same time, Defence has moved forward to:

- set a course for restructuring and modernizing the land force reserves;
- address wide ranging quality-of-life improvements;
- strengthen leadership training and professional development by establishing a Canadian Forces Leadership Institute and by introducing the Enhanced Leadership Model for officer training (to be followed soon by a Defence Academy), and by making a clear commitment to learning and education;
- develop and transform its Joint Force Headquarters in Kingston into a deployable C(I) organization<sup>1</sup>;
- reduce the operational pressure on the Canadian Forces by selectively contracting out certain support functions to private-sector suppliers, as has been done with in-theatre support to CF personnel in Bosnia; and
- strengthen its information-operations capabilities to defend its computer networks against attacks, including attacks by vandals and hackers.

In February 2001, the Prime Minister created the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OC�PEP) to enhance the federal government's ability to deal with emerging threats to the national critical infrastructure, and to co-ordinate emergency response in Canada. OC�PEP's mandate is to:

- provide national leadership in developing a new, modern, and comprehensive approach to protecting Canada's critical infrastructure, which includes the key physical and cyber components of Canada's energy and utilities, communications, services, transportation, safety, and government sectors; and
- serve as the federal government's primary focal point to ensure national emergency preparedness—for all types of emergencies, man-made or natural.

In short, Defence, with the support of the Government of Canada, has pursued a clear strategy over the past few years to modernize Canada's security and defence establishment based on the defence capabilities Canada needs for the future. This strategy has been validated to a large extent by the events of September 11<sup>th</sup>—from Defence's broad ability to support federal efforts to respond to the immediate aftermath of the attacks, to the Canadian Forces' ability to make a meaningful contribution to the international campaign against terrorism.

That said, there is no question that Defence and the Canadian Forces continue to face significant issues and challenges as they adapt to change and work to ensure the Department and the Forces meet their commitments today, while preparing for tomorrow. The following pages provide a review of these challenges, as well as Defence's plans and priorities for addressing them.

---

1. C(I) stands for command, control, communications, computers, and intelligence.





## Responding to the New Security Environment



Responding to the post September 11<sup>th</sup> security environment presents the Defence portfolio and the Government of Canada with several issues. They include: how best to strengthen Canada's counter-terrorism capabilities; the need to strengthen partnerships with other federal government departments and enhance the federal government's ability to protect Canada's critical infrastructure and emergency-response capabilities;

and how to manage the tempo of operations set for the Canadian Forces in light of military commitments to the campaign against terrorism.

To help address these issues, the federal government increased defence spending by \$1.2 billion in Budget 2001 to:

- offset the operational costs of Canada's military contribution to the international campaign against terrorism;
- enhance the core capabilities of the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIEP);
- build on the core capabilities of the Communications Security Establishment (CSE) for signal intelligence and computer network defence;
- increase the capacity of Joint Task Force Two (JTF-2) to respond to terrorism incidents at home and abroad;
- augment the capability of the Canadian Forces to prevent and respond to chemical, biological, radiological, and nuclear defence; and
- fund purchases of equipment.

Within this context, Defence's priorities in responding to the new security environment for fiscal year 2002-03 are to:

- contribute to the international campaign against terrorism through the current deployment of Canadian Forces personnel and equipment and to increase intelligence activities in this area;
- enhance its counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency-response capabilities in line with the direction set out in Budget 2001; and
- provide national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management.



## Putting People First



It is well-known that the demographic profile of the Canadian labour market has shifted dramatically over the past decade, as the “baby boom” generation matures and begins to retire, and the “Nexus” generation enters the labour force. In other words, we are entering the tightest labour market since the 1950s. As a result, the pool of available new recruits is shrinking, competition for good people is growing, and the overall profile of the existing workforce is aging.

The challenges posed by these trends are particularly acute for Defence and the Canadian Forces. Both the military and civilian components of the portfolio rely heavily on a skilled, trained workforce. Furthermore, because of both downsizing and low recruiting in the 1990s, the shift in the age profile of both the Canadian Forces and the Department is more pronounced than the profile of the Canadian labour market as a whole.

While Defence has taken action to strengthen its recruiting program, these trends are producing growing pressures on the Forces’ ability to meet training requirements. In brief, high recruiting rates are creating downstream pressures on the Canadian Forces training system, which must train the larger number of recruits coming in. The Canadian Forces also continue to face significant recruiting challenges in particular occupations—such as medical professionals, certain technicians, combat engineers, communications personnel, sea operations, and intelligence personnel. Similar pressures are also emerging in the civilian workforce, which is facing recruiting and retention pressures in areas such as personnel management, project management, and the information-management and information-technology trades.

At the same time, the expectations of the workforce are changing, particularly among younger employees and members. Most young Canadians entering the labour market today have never owned a record player, never seen a typewriter, and have grown up with remotes, cable, and computers. This generation—the Nexus generation—tends to be very independent, has high expectations in terms of professional development, and wants the organizations it works for to ensure a meaningful balance between work and home life.

Against this backdrop, Defence must clearly do more to demonstrate that it is making the changes needed to position the Department, the Canadian Forces, and the entire defence portfolio as an employer of choice. This includes seeing through efforts to strengthen leadership and professional development, reform the military health-care system, and improve human-resource management.

Defence must also do more to increase diversity. As a national institution, it is vital for Defence and the Canadian Forces to reflect the population it serves. The face of Canada is changing. The country is becoming more diverse, with more women, Aboriginal people, and people from visible-minority groups entering the workforce. However, more



can and should be done to reach out to these communities, overcome cultural and attitudinal barriers to diversity both within and outside the institution, and embrace and nurture diversity throughout the Defence portfolio.

To this end, Defence will continue to put people first in fiscal year 2002-03. Its human-resource priorities are to:

- strengthen its capacity to recruit and retain people;
- further develop learning and professional-development programs;
- see through reforms to military health care;
- improve human-resource management; and
- increase diversity and promote inclusiveness in the workforce.

## Optimizing Defence and Security Capabilities



While the core tenets of Canada's current defence policy remain sound guiding principles for the future, there have been major shifts in the military's operating environment over the past decade. The post-Cold War period, for example, has seen an increase in conflicts, ethnic violence, and the proliferation of modern conventional weapons, all of which has increased the demand for, complexity of, and dangers of modern operations.

Indeed, in many ways, it is inappropriate to use the term "peacekeeping" today in the same way that we did 20 or 30 years ago. Traditional peacekeeping involved using multinational forces to help combatants in a conflict respect a cease-fire, and has become relatively rare today. Modern peace-support operations, in contrast, often require Canadian Forces members to serve in virtual conflict zones, where they face well-armed adversaries, non-existent cease-fires, and unpredictable operational environments. As Somalia, Bosnia, Kosovo, Sierra Leone, and Afghanistan all demonstrate, modern operations frequently involve peace enforcement and combat, which requires well-armed forces equipped with modern weapons, robust mandates, and rules of engagement.

The scope of modern peace-support operations has also expanded to include humanitarian aid and peacebuilding. Many military interventions today involve failed or failing states, characterized by ethnic violence, humanitarian crises, and a general breakdown of civil society. When Canadian Forces members deploy on these missions, they find themselves operating at the centre of a large network of players—working with military allies, other government departments and agencies, international organizations, civil authorities, and non-governmental organizations to co-ordinate peace-enforcement activities, the delivery and distribution of humanitarian aid, and the re-establishment of law and order.





Another key impact of these developments is that the operational tempo experienced by the Canadian Forces has increased dramatically over the past decade. From 1948 to 1989, the Canadian Forces were deployed on 24 missions. Since 1990, they have been deployed on 70. The Canadian Forces have currently about 4,500 members deployed overseas. While current contributions are well-balanced across the Army, Navy, and Air Force, the tempo remains high and the Forces continue to be stretched. It is important to remember that, to sustain land-force peace operations, four Canadian Forces members must be available for every member deployed.<sup>2</sup> This is known as the sustainment ratio, and is required to ensure Forces members have the time required to train for missions, serve abroad, and receive leave and professional development when they return home.

The Canadian Forces also face significant challenges in their ability to respond rapidly to international crises. When required, Defence charters additional strategic lift from other military forces or from the private sector. Defence is now reviewing its strategic airlift and sealift capabilities and requirements as well as its readiness levels for all forces.

At the same time, the way militaries conduct operations is undergoing profound change as a result of technological developments and what is known as the “revolution in military affairs” (RMA). With technological enhancements in telecommunications, imagery, targeting, computing, and weaponry, modern militaries today are able to identify, target, and apply force with much greater precision and directed firepower than in the past.

These technological developments, in turn, are leading to changes in military doctrine and the way modern militaries organize and train their forces. They are also presenting new challenges with respect to interoperability,<sup>3</sup> which is particularly important for Canada. To make a meaningful contribution to future military operations, the Canadian Forces need to ensure it remain interoperable with key allies.

Public expectations are also changing. According to Defence’s latest annual baseline survey:

- 74% of Canadians believe the world is less safe today than a decade ago, up 14% since 1998;
- 80% believe Canada needs the Canadian Forces “a great deal,” up 14%; and
- 93% believe that the Forces will be asked to do more over the next decade, up 10%.

Clearly, Canadians believe they need the Forces, and expect the Canadian Forces to be able to respond to calls for humanitarian aid or military assistance at home and abroad.

Collectively, these developments are having a significant impact on *what* the Canadian Forces are being asked to do, *how* they execute their missions, and the *speed* at which they are expected to deliver.

---

2. The sustainment ratio for the Navy and Air Force is 3:1.

3. Interoperability refers to the ability of different military organizations to operate seamlessly with one another based on compatible communications, doctrine, training, and organizational processes.





Efforts to meet the challenges outlined have clearly stretched the current capabilities of the Canadian Forces and created significant pressure on the institution and its personnel.

In response, the Government has increased defence spending in three consecutive federal budgets. These spending increases have been used to:

- improve pay and quality of life for Canadian Forces members and their families;
- support Canadian Forces operations and the increased operational tempo;
- support capital investment;
- strengthen Defence's counter-terrorism capabilities (as per Budget 2001); and
- enhance Defence's overall financial flexibility.

With the funding increases in Budgets 1999, 2000, and 2001, the Government has demonstrated its commitment to support Defence and to invest in the capabilities that the Canadian Forces need for the future. The Government has increased defence spending commencing in fiscal year 2001-02 which by the end of fiscal year 2006-07 will total more than \$5 billion.

Even with these funding increases, however, it is clear that Defence cannot and perhaps should not sustain the current mix of Canadian Forces capabilities and levels of activity over the long term.

Within this broader context, the issue is not just about money—it's about choices.

In short, Defence and the Canadian Forces are facing some long-term issues involving the force structure and capabilities of the Canadian Forces—issues that require long-term structural solutions. While the tenets of Canada's existing defence policy provide sound principles for the future, the status quo is clearly not sustainable. In brief, Defence needs to optimize the Defence program based on new military realities and invest in the right mix of people, equipment, and training to ensure the Canadian Forces are able to meet their commitments, today and tomorrow.

To optimize Canada's security and defence capabilities, Defence will move forward in fiscal year 2002-03 to:

- conduct and conclude an update of Canadian defence capacity, resulting in a forward-looking and sustainable defence policy and establishment; and
- continue to advance key capital projects.



## Maximizing Management Effectiveness



Some of the same forces driving the revolution in military affairs and Defence's human-resource and recruiting challenges are also driving major changes in attitudes, expectations of government, and management practices.

Telecommunications, the Internet and Intranet, increased computing power and speed, digitization, data warehousing, electronic commerce, and other new information-management processes, techniques, and capabilities are all revolutionizing the way businesses and large organizations are being managed. These technologies are also creating new opportunities to enhance the operational effectiveness and command and control of the Canadian Forces, to strengthen intelligence, and to improve service delivery.

Just as significantly, Canadians are demanding more from government. Canadians are better educated and better informed, and stakeholders want to be engaged in public policy. Nevertheless, 69% of Canadians believe that the Canadian Forces leadership is doing a good job (up 8% over 2001), and 57% believe that the Department is changing for the better (up 5%).

Collectively, these trends are reinforcing the need to continue efforts to strengthen management practices within the Department and the Forces. Clearly, more needs to be done to demonstrate to employees, Forces members, and Canadians that Defence is committed to being an employer of choice and a sound steward of the fiscal resources that Parliament provides.

To maximize management effectiveness, Defence will move forward in fiscal year 2002-03 to:

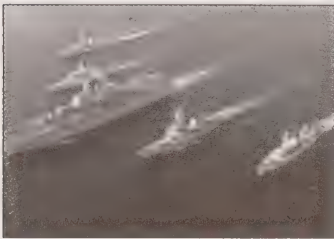
- promote its modern-management agenda, which includes implementing its financial information strategy, modern comptrollership, procurement reform, risk management, migration toward an integrated defence-management framework, and performance measurement<sup>4</sup>;
- implement a new information-management strategy and governance structure; and
- improve internal communications.

---

4. Defence's modern-management agenda includes putting in place the management practices required to support continuous improvement in the delivery of Defence programs and services. As part of these efforts, Defence's Alternative Service Delivery policy will be rewritten to align with the new Treasury Board policy regarding continuous improvement and innovation in the delivery of programs and services. DND will continue two major initiatives to enhance the effective and efficient delivery of support activities—the Supply Chain Project and the Base Service Index Initiative.



## Enhancing Defence Relationships



The past decade has also seen significant and cumulative changes in Canada's geopolitical landscape: the end of the Cold War and post-Cold War expansion of NATO; the proliferation of weapons of mass destruction and ballistic missile technology; the rise of asymmetric threats, including global terrorism; and growing U.S. concerns regarding its homeland security and emerging threats to American citizens and assets.

Indeed, before the events of September 11<sup>th</sup> and in response to many incidents over the past decade, the United States had already launched several initiatives to address these concerns, including a review of U.S. defence priorities and plans under the new U.S. administration, and proof-of-concept testing for the possible development and deployment of a ballistic missile defence system.

Not surprisingly, the events of September 11<sup>th</sup> have accelerated U.S. action and expanded the potential implications of these developments for Canada. Since September 11<sup>th</sup>, the United States has:

- published its quadrennial defence review and indicated that, in the latest Budget Plan, it intends to significantly increase defence spending and initiate a significant modernization of U.S. forces;
- signaled that it intends to proceed with developing a ballistic missile defence system and renegotiating strategic arms-control arrangements with Russia;
- created a new Homeland Security cabinet position in the U.S. government;
- begun to develop a new Unified Command Plan for U.S. forces to support homeland security; and
- clearly stated that the campaign against terrorism has only just begun.

All of these developments have significant implications for the future of Canada-U.S. defence relations. Canada and the United States share one of the most extensive defence relationships in the world. As the United States continues to modernize its forces, it will increase the challenge for the Canadian Forces to remain interoperable.<sup>5</sup> Furthermore, while Canada has not yet been asked to participate in ballistic missile defence, and while it is not clear if or how the new Unified Command Plan will affect continental security, both developments could affect the future of NORAD. In short, Defence and Parliament will need to be fully engaged on Canada-U.S. defence issues in the year ahead.

---

5. Canada joined the System Development and Demonstration Phase of the U.S.-led international Joint Strike Fighter Program (JSF). Participation in the Program will allow us to obtain important information to support our national security requirements. The Canadian partnership in the JSF Program will enhance Canada-U.S. relations and enhance co-operation between the two countries.





At the same time, the European Union (EU) has continued to move forward in its efforts to strengthen European integration. Last year, the EU announced a new European Security Defence Policy and, this year, it launched a new common currency. While Canada clearly supports a strong Europe, it is also in Canada's interests to continue to work with its allies in Europe to promote a strong NATO.

Closer to home, Defence also needs to continue to strengthen external communications and its partnerships with the private sector and other levels of government in Canada. Canadians want their governments to work together to address public policy challenges. Defence is well-positioned to build public awareness and understanding of defence issues, and to make a difference in support of national priorities as a national institution with a national presence.

As part of its mandate, OCIEP must also reach out to the provinces, municipalities, and the private sector to support a national, co-ordinated approach to critical infrastructure protection and emergency preparedness. DRDC also has a key role to play in nurturing defence research and development with the private sector, research labs, and universities. In addition, more can be done to nurture and engage Canada's Security and Defence Forum.

To enhance its relationships, Defence will move forward in fiscal year 2002-03 to:

- strengthen defence and security arrangements in North America;
- promote other key international defence and security relationships;
- expand strategic partnerships with other levels of government and the private sector; and
- continue to improve external communications.





## Section IV: Conclusion

Over the past few years, Defence has pursued a deliberate strategy to position Canada's defence and security establishment for the future, focussing on ways to reinvest in its people, and to modernize, revitalize, and enhance the operational effectiveness of the Canadian Forces.

With three consecutive budget increases and the dedicated work of the military and civilian members of the Department, Defence has clearly made significant progress in achieving these goals. Defence has emphasized selective investments in:

- recruiting and retention;
- training, leadership, and professional development;
- interoperability, command and control, and intelligence;
- equipment modernization—through procurement and upgrades—in areas considered most relevant to modern military demands and challenges;
- domestic security, emergency preparedness, protection of critical infrastructure, and nuclear, biological, and chemical defence; and
- counter-terrorism.

This does not mean, however, that Defence does not face significant challenges. Sustaining the pace of operations, renewal, and reform set in the late 1990s has taken a toll. It has stretched the Canadian Forces, the Department, and the men and women on whom Canadians rely to ensure their safety, security, and defence.

Defence must continue to make the adjustments required to ensure the long-term sustainability of the Defence program. In positioning the Canadian Forces for the future, Defence will be innovative and forward-thinking. It will update Canada's defence policy to ensure the policy meets Canada's national interests, and it will ensure a sustainable match between commitments, capabilities, and resources.

The bottom line is that Defence must continue to modernize its portfolio and make the changes needed to ensure the Canadian Forces have the right mix of personnel, equipment, training, and doctrine to meet their commitments today, tomorrow, and well into the future.



## **Summary of National Defence's Corporate Priorities for Fiscal Year 2002-03:**

### **Respond to the new security environment by:**

- contributing to the international campaign against terrorism;
- enhancing counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency-response capabilities; and
- providing national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management.

### **Put people first by:**

- strengthening its capacity to recruit and retain people;
- furthering the development of learning and professional-development programs;
- seeing through reforms to military health care;
- improving human-resource management; and
- increasing diversity and promoting inclusiveness in the workforce.

### **Optimize Canada's security and defence capabilities by:**

- conducting and concluding an update of Canadian defence policy resulting in a forward-looking and sustainable defence policy and establishment; and
- advancing key capital projects.

### **Maximize management effectiveness by:**

- promoting its modern-management agenda, which includes implementing its financial information strategy, modern comptrollership, procurement reform, risk management, migration toward an integrated defence management framework, and performance measurement;
- implementing a new information-management strategy and governance structure; and
- improving internal communications.

### **Enhance relationships by:**

- strengthening defence and security arrangements in North America;
- promoting other key international defence and security relationships;
- expanding strategic partnerships with other levels of government in Canada and the private sector; and
- continuing to improve external communications.



## Section V: Selected Defence Portfolio Organizations

### Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness Canada (OCIPEP)

#### A. Introduction

OCIPEP was created and became operational in February 2001, with the mandate to provide national leadership for critical infrastructure protection and effective emergency-management for all types of emergencies. The organization is headed by an Assistant Deputy Minister who reports to the Associate Deputy Minister of National Defence.

In August 2001, the Government approved a *National Framework on Critical Infrastructure Protection and Effective Emergency Management*. This framework has five pillars:

- putting the Government of Canada's infrastructure and emergency management house in order;
- enhancing/establishing sustainable federal and national partnerships;
- enhancing the national operational capability;
- implementing effective, targeted programs (in areas such as awareness, training and education, and research and development); and
- strengthening the policy framework.

Within this framework, OCIPEP is striving to establish an effective national emergency management system, enhance the protection and survivability of critical infrastructure (which includes the key physical and cyber components of the energy, transportation, communications, services, safety, and government sectors), and reduce the loss of life and property resulting from major disasters, accidents, or intentional acts.

Its *mission* is to enhance the safety and security of Canadians in their physical and cyber environment. Its *vision* is a safer, more secure Canada.

OCIPEP will also contribute to advancing the Defence mission of defending Canada and Canadian interests and values, while contributing to international peace and security.





## B. Planning Context

Priorities over the planning period have been driven by the lessons learned from the events of September 11, 2001. These events demonstrated the need to:

- be more vigilant about new and emerging threats;
- continue to use an “all hazards” approach to prepare for a full range of events that could have an impact on people, property, and the physical and cyber-critical infrastructure;
- ensure that plans are flexible enough to deal with the most unpredictable/unthinkable scenarios;
- ensure that first responders have the tools and training they need to deal with mass-destruction/mass-casualty disasters, and that scientists, intelligence experts, and other specialists are available to provide support and advice as required; and
- ensure that appropriate public awareness and communications programs are in place to meet the needs of stakeholders in normal situations and during emergencies and crises.

In the evolving security environment, it has become clear that the threat, risk, and vulnerability factors have expanded considerably in scope, as have their potential impact on both aspects of OCIPEP’s mandate. OCIPEP will be required to devote significant attention to its threat-analysis capability, in co-operation with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and the Canadian Security Intelligence Service (CSIS), as well as other organizations within the Defence portfolio. It will need to enhance its emergency-consequence management and cyber-incident response capability, in close co-operation with its principal federal, provincial, and private-sector partners. Mechanisms must be put in place for timely access to intelligence and information related to potential threats.

Today’s infrastructure networks and systems are so highly interconnected and interdependent across sectors and nations that OCIPEP must focus on effective partnerships at all levels. Private, public, domestic, and international partnerships must be developed and supported to enable Canada’s critical infrastructure to be effectively protected and sustained. More emphasis needs to be placed on broad federal-provincial-territorial and Canada-U.S. relationships. All jurisdictions have a heightened interest in security and recognize the need for closer co-operation to protect their shared North American critical infrastructure, as well as to manage emergency situations that transcend borders. An effective public awareness and communications capacity, supported by Web-based technology and information-sharing mechanisms, is required to ensure that accurate information is available on a timely basis to meet the needs of all stakeholders and sustain the co-operation of all partners.

Budget 2001 provided OCIPEP with significant new resources to meet its critical infrastructure-protection/emergency-management challenges, and to contribute to the government’s multidepartmental response to the CBRN threat.





## C. Key Priorities

Considering the mandate of the new organization, the threat and risk environment, and available resources, the key priorities for OCIEP in the next couple of years are to:

- enhance the overall effectiveness of the National Framework on Critical Infrastructure Protection and Emergency Management;
- enhance national emergency-management and critical infrastructure-protection operational capacity;
- establish effective national and international partnerships and communications programs;
- establish a credible National Critical Infrastructure Protection Program; and
- strengthen OCIEP's internal corporate capacity to support and deliver on its mandate.

### Program Estimates (\$000) for the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness

	<b>Forecast 2001-02</b>	<b>Planned 2002-03</b>	<b>Planned 2003-04</b>	<b>Planned 2004-05</b>
Salary	11,010	11,148	11,157	11,157
Operating	19,345	10,022	10,073	10,137
Capital	2,635	447	454	460
Grants & Contributions	260,771	209,835	9,897 <sup>1</sup>	9,959 <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>293,761</b>	<b>231,452</b>	<b>31,581</b>	<b>31,713</b>

1. Excludes contributions for Disaster Financial Assistance Arrangements as these payments are forecast only one year in advance in the Estimates.

For more information on OCIEP, visit OCIEP's Website at:  
<http://www.ociepc-bpiepc.gc.ca/>



# Reserve Force

## A. Role

The 1994 *Defence White Paper* defined the primary role of the Reserve Force to be the augmentation, sustainment and support of deployed forces. The Reserves provide the depth and breadth necessary to achieve the capabilities required in each stage of mobilization. In some cases, however, as with the Naval Reserves, reservists perform tasks that are not performed by Regular Forces. This is likely to expand in the future, since Reserve-specific roles and missions are under development by the Army Reserve.

The strength of the Regular Force has been declining in the past 10 years and the Reserve has provided both a surge capacity and a complementary force for augmentation. The majority of Reserve personnel work on a part-time basis. However, there are increasingly more Reservists working full-time on operations and in support of both the Regular and Reserve Force.

## B. Description

The Reserve Force is composed of members who are enrolled for other than continuing, full-time military service. The Reserve Force is divided into four subcomponents:

- the Primary Reserve;
- the Supplementary Reserve;
- the Cadet Instructors' Cadre; and
- the Canadian Rangers.

### Primary Reserve

The Primary Reserve includes the Naval Reserve, the Army Reserve (Militia), the Air Reserve, and the Communication Reserve. Environmental Chiefs of Staff (Maritime, Land, and Air) command their respective Reserve elements, and the Assistant Deputy Minister (Information Management) controls the Communication Reserve. Health Services personnel are in a period of transition, moving out of environments and into the Health Services Reserve under the Director General Health Services.

## Reserve Projects and Initiatives

Four ongoing Reserve projects or initiatives to enhance recruiting and retention include:

- CF Pension Modernization Project (The Pension Plan for the Reserves)—In September 1999 the Minister of National Defence directed that a Reserve Pension Plan be implemented. To that end, a project was started in consultation with the William Mercer Group.



That group recently completed the first two phases of the four-phase project when a proposal was made to stop the “stand-alone” pension and offer an amalgamated approach under the umbrella of the *Canadian Forces Superannuation Act*.

The CFSA is being reviewed and modernized to redefine pension arrangements under the categories of either full-time or part-time—not Regular Force and Reserve. This will allow for a smooth transition between components and types of service, with contributions to the same pension plan throughout a career in the CF.

This new plan has been approved by the Minister of National Defence and will be implemented in the same timeframe as the stand-alone plan.

Careful consideration is being given to Reservists who will not have sufficient time to amass a reasonable pension. To that end, the Reserve Force Retirement Gratuity (RFRG) will be grandfathered and then phased-down to become a severance type of payment.

The method of calculation is being developed as a defined benefit plan that will address the diversity of Reserve employment.

The Pension is expected to receive Parliamentary approval and be implemented in the 2004-2005 timeframe. This initiative, which will bring the CF in line with federal pension legislation, will provide for two streams (full-time and part-time) under the same plan within the *Canadian Forces Superannuation Act* and is expected to enhance the retention of Reservists past their initial two-to three year-period.

- Reserve Force Employment Project (RFEP)—Throughout the course of the Reserve Force Employment Project, the Director of Reserve staff has worked directly with the project to:
  - examine current employment policies and employment differences between Regular and Reserve components of the CF, and to look at variations between Primary Reserve and other Reserve components;
  - change Reserve employment policies, as necessary, to enhance the ability of the Total Force to achieve its mission in the future, while reflecting a pan-Reserve focus;
  - incorporate approved changes into existing policies, orders and regulations;
  - review the Cadet Instructors' Cadre and make recommendations and changes, as necessary, that will attract and retain leaders for the Canadian Cadet Movement; and
  - monitor policy implementation to ensure that any amendments are pan-Reserve.

Specific priorities have included those initiatives that will directly enhance recruiting and retention:

- Reserve employment framework;
- Reserve compensation and associated benefits;
- Reserve access to personnel support programs;
- Reserve relocation policy;
- Reserve pension plan; and
- streamlined recruiting and component transfers.





- Land Force Reserve Restructure (LFRR)—Phase 1 of the LFRR is progressing well. The attention that project leadership and members pay to communications with the stakeholders is particularly noteworthy, and is expected to ease the impact of change, as well as the premise of the requirement to develop an effective and credible Army Reserve complementary and supplemental to the Regular Force and relevant to the needs of the nation. Currently, Army Reserve units lack the tools and guidance required to revitalize the personnel on the armoury floor.

The restructure is being conducted in two phases: Phase 1 deals with the organizational and structural issues, Phase Two involves identifying, staffing and implementing those other issues which directly affect the Reservists' quality of life in terms of day-to-day personnel benefits, training, administration and support, and is addressing all the Special Commission's recommendations not specifically addressed in Phase One.

The outcome of Land Force Reserve Restructure is to produce an Army Reserve which is essential, relevant, viable and sustainable. This means:

- the Reserve component of the Army is an essential member of the team;
  - the Army Reserves must be relevant to the modern military environment;
  - a viable Army Reserves means that there must be recognized minimum levels of resourcing, below which a unit cannot be expected to perform properly. In addition, unit leadership succession must be carefully planned and supported by the training system in order to guarantee future viability; and
  - the Reserve structure must be sustainable within the resources available to the Army.
- The Human Resources Management System (HRMS) for the Reserves—Rollout dates for this system have been affected by a reprioritization of the Defence Information Human Resources System (DIHRS) due to the events of September 11<sup>th</sup>. The Reserve community has highlighted a number of deficiencies which must be incorporated into future upgrades of the system. The projected final rollout is expected on April 2003.

## **Supplementary Reserve**

The Supplementary Reserve is composed of the Supplementary Holding Reserve and the Supplementary Ready Reserve. Members of the Supplementary Reserve are not required to perform duty or training except when on active service. They provide a pool of personnel with previous military service who could be recalled in an emergency. Civilian specialists may also enroll when there is a defined need. The future role of the Supplementary Reserve is being reviewed.

## **Cadet Instructors' Cadre**

The Cadet Instructors' Cadre (CIC) is made up of officers who have undertaken to perform such military duty and training as may be required of them, but whose primary duty is the supervision, administration and training of cadets to ensure their safety and welfare while developing in them the characteristics of leadership, citizenship, physical fitness and an interest in the Canadian Forces. The review and development of policies, procedures





and practices are underway as input into the CIC Occupational Structure Implementation Plan (OSIP). Although the OSIP is due in 2003-04, the production of the CIC job requirement (i.e., Occupational Specification) document is progressing well and it is due to be completed by summer 2002. The review of additional policies and procedures that will be part of the OSIP will follow once the OS has been completed.

## Canadian Rangers

The Canadian Rangers primarily serve on a voluntary basis, but do receive pay when on a tasking. Their 10 day, basic-training course is mandatory, but annual and continuation training are optional. They are obliged to serve only when placed on active service. Canadian Rangers must be in good health and must be able to live off the land. The Canadian Rangers provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada that cannot conveniently or economically be covered by other elements of the Canadian Forces. As a result of a comprehensive study on their role, the Canadian Rangers will be expanded across the country.

## Primary Reserve Planned Expenditures (\$000)

Type of Expenditure	Planned Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03
Reserve Pay	326,346	350,369
Regular Support Staff	95,450	97,598
Reserve Operating	42,496	59,285
<b>Subtotal Direct</b>	<b>464,292</b>	<b>507,252</b>
Ammunition	19,894	21,214
Equipment Usage	67,113	67,996
Clothing	19,063	19,358
Facility Operating	35,370	35,774
<b>Subtotal Indirect</b>	<b>141,440</b>	<b>144,342</b>
Base Support	83,436	88,324
Training	5,525	5,994
<b>Subtotal Attributed</b>	<b>88,961</b>	<b>94,318</b>
<b>Subtotal Primary Reserve</b>		
<b>Operating</b>	<b>694,693</b>	<b>745,912</b>
Dedicated Capital	8,362	10,650
Shared Capital	54,971	76,626
<b>Subtotal Capital</b>	<b>63,333</b>	<b>87,276</b>
<b>Total Primary Reserve Costs</b>	<b>758,026</b>	<b>833,188</b>



# Communications Security Establishment and the National Cryptologic Program

## A. Agency Overview and Mandate

The Communications Security Establishment (CSE) is an agency of the Department of National Defence. It was established in 1946 and became part of the Department in 1975. CSE's mandate, as legislated in the *National Defence Act*, Part VI, is to:

- acquire and use information from the global information infrastructure for the purpose of providing foreign intelligence to the federal government;
- provide advice, guidance and services to help ensure the protection of the government's electronic information and information infrastructures; and
- provide technical and operational assistance to federal law enforcement and security agencies in the performance of their lawful duties.

## B. Accountability

The Minister of National Defence is accountable to Cabinet and to Parliament for all the Communications Security Establishment's activities. The Minister provides direction to the Communications Security Establishment in the performance of its functions and approves major spending recommendations made to Treasury Board.

Two Deputy Ministers, the Deputy Clerk of the Privy Council, Counsel, and Security and Intelligence Co-ordinator and the Deputy Minister of National Defence are responsible for ensuring that the Minister is fully informed of the Communications Security Establishment's activities. The Deputy Clerk is accountable for the Communications Security Establishment's policy and operations, and the Deputy Minister of National Defence is accountable for administrative matters affecting the Communications Security Establishment.



## C. Strategic Objectives

The Communications Security Establishment is Canada's cryptologic agency. Its mission is to provide and protect information that furthers Government of Canada interests. CSE develops and applies its unique technical expertise and understanding of the evolving global information infrastructure in ways that are used to benefit Canada.

The signals intelligence program provides unique and timely foreign intelligence consistent with Canadian government requirements and priorities. This information is used for strategic warning, policy formulation, decision-making and day-to-day assessment of foreign capabilities and intentions.

The Information Technology Security (ITS) program delivers technical advice, guidance and services to the Government of Canada which help protect government information, information systems and information infrastructure. This is accomplished through the provision of products and services which include the evaluation of cryptographic, computer and network security products, IT security consulting services, and the development of government IT security policy and standards. The ITS program also provides support and technical leadership to government initiatives, such as Government On-Line, Information Infrastructure Protection, and the Government of Canada Public Key Infrastructure. In the December 2001 budget, the CSE received increased funding for maintaining and enhancing its capacity in both of its programs. Accordingly, in the next year CSE will refocus its efforts to respond to the Government's priority requirements related to transnational issues, including terrorism.

## Resource and Financial Table

\$000's	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
Salary & Personnel	62,100	69,100	76,600	76,600
O&M	52,000	41,789	50,399	56,335
<b>Sub-total</b>	<b>114,100</b>	<b>110,889</b>	<b>126,999</b>	<b>132,935</b>
Capital	73,753	29,036	28,134	29,339
<b>Total</b>	<b>187,853</b>	<b>139,925</b>	<b>155,133</b>	<b>162,274</b>





# National Search and Rescue Secretariat and Rescue Program

## A. Overview and Mandate

The goal of the National Search and Rescue Secretariat (NSS) is to advance the objectives of the National Search and Rescue Program (NSP) by co-ordinating, supporting, promoting, and reviewing the activities of the federal and non-federal agencies that provide search and rescue (SAR) services to people in distress throughout Canada's areas of jurisdiction.

The NSS provides central co-ordination and leadership to the National Search and Rescue Program (NSP). The NSS reports directly to the Lead Minister for Search and Rescue (LMSAR), who is also the Minister of National Defence.

The NSS also administers the New Search and Rescue Initiatives Fund (NIF) on behalf of the LMSAR. The NIF provides a total of \$8.1 million annually towards the enhancement of search and rescue in Canada.

Consistent with the mandate of the NSS and more recently the direction of Treasury Board's management framework document "*Results for Canadians*", the horizontal program environment requires the NSS to work on a daily basis in partnership with international, federal, provincial, and territorial clients with responsibilities to continue to develop, maintain, and deliver a seamless SAR system. Members of the six federal departments and agencies who are responsible for SAR operational program delivery form the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR), which is chaired by the Executive Director of the NSS. The six federal departments and agencies are: Department of National Defence (Canadian Forces), Department of Fisheries and Oceans (Canadian Coast Guard), Parks Canada Agency, Environment Canada (Meteorological Service of Canada), Solicitor General (RCMP), and Transport Canada.

## B. Key Priority and Strategic Outcomes

### Key Priority—The Strategic Transition Initiative Project (STIP)

The STIP, initiated in April 2000, was endorsed by SAR authorities and supported by resources from ICSAR departments/agencies, the NIF, and the NSS. The objective of the STIP is to implement recommendations presented in the Review of SAR Response Services on how to revitalize the federal SAR system within a multijurisdictional environment. The Review of SAR Response Services found that the SAR Program, while inherently multijurisdictional in nature, had not been managed effectively as a horizontal program, and that the NSS and ICSAR had not been able to play an effective role in this regard.





## Planned Activities

Planned activities include:

- developing a Statement of Expectations in the form of legislation, policy directive, or other executive device;
- producing a draft federal SAR Plan that includes a performance-measurement tool and provision for federal/non-federal co-operation aimed at the creation of a Canadian SAR plan;
- creating revised terms of accountability for ICSAR and for the NSS leading to revised processes and reinforced horizontality in the SAR Program;
- leading a co-operative effort to enhance the co-ordination of federal SAR training programs and co-ordinate a program of co-operative international marketing of federal SAR skills and knowledge;
- establishing an interdepartmental standardization working group to deal with issues of equipment and procedural incompatibilities;
- leading discussions to link federal disaster mitigation capabilities, plans, and programs; and
- undertaking a study of the federal SAR readiness state to determine public acceptability, cost-effectiveness, and other relevant factors that impact on SAR readiness.

When completed in fiscal year 2002-03, the STIP will provide the framework for improved horizontal management of the Canadian SAR Program.

### **Strategic Outcome 1: A Cohesive and Efficient National SAR Program by:**

- 1.1 Developing and co-ordinating a National Search and Rescue Program that is horizontally structured.
- 1.2 Building closer ties with non-federal counterparts.
- 1.3 Improving the quality, representation and responsiveness of New SAR Initiatives Fund Project proposals.
- 1.4 Strengthening the capacity of the Search and Rescue prevention program.
- 1.5 Maintaining and updating the Canadian Beacon Registry and disseminating information to stakeholders.



**Strategic Outcome 2: An Informed and Well-educated SAR Community and General Public by:**

- 2.1 Improving tools to foster communication and co-operation among national and international agencies involved in Search and Rescue.
- 2.2 Obtaining information from and disseminating information on SAR to the SAR community, general public and international partners, through greater use of information technology.
- 2.3 Expanding the scope and greater exchange of information and expertise through the annual SARSCENE workshop and trade show.

**Strategic Outcome 3: Influential National and International Partnerships by:**

- 3.1 Participating in national and international fora.
- 3.2 Leading and supporting Canadian initiatives in the maintenance and development of the international COSPAS-SARSAT satellite distress-alerting system.

**Strategic Outcome 4: An Effective, Efficient and Healthy NSS Organization by:**

- 4.1 Addressing human-resource management issues.
- 4.2 Optimizing the use of information technology to achieve program goals and increase efficiency.
- 4.3 Reviewing and updating administrative support arrangements.



## Required Resources to Achieve Key Priority and Strategic Outcomes

**Table 1: Details of Personnel Requirements (FTEs) by Department**

	Estimated 2001-02	Planned 2002-03	Planned 2003-04	Planned 2004-05
National Search and Rescue Secretariat	19.5	19.5	19.5	20
Environment Canada	14	14	14	14
Department of Fisheries and Oceans*	N/A	N/A	N/A	N/A
Department of National Defence	806	746	681	679
Parks Canada Agency*	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada	7	7	7	7
Royal Canadian Mounted Police*	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>846.5</b>	<b>786.5</b>	<b>721.5</b>	<b>720.0</b>

\* FTE information is not available for DFO, PCA and RCMP.

**Table 2: Costs (\$000) for National Search and Rescue Program**

	<b>Estimated 2001-02</b>	<b>Planned 2002-03</b>	<b>Planned 2003-04</b>	<b>Planned 2004-05</b>
National Search and Rescue Secretariat	10,377	10,389	10,402	10,415
Environment Canada	985	985	985	985
Department of Fisheries and Oceans*	104,193	103,493	93,393	93,393
Department of National Defence**	251, 921	296,128	115,158	128,562
Parks Canada Agency***	4,929	4,929	4,929	4,929
Transport Canada	970	985	985	1,000
Royal Canadian Mounted Police****	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>373, 375</b>	<b>416, 909</b>	<b>225,852</b>	<b>239,284</b>

\* DFO figures for FY 2000-2003 exclude capital for the ongoing and anticipated Lifeboat Replacement Program (Marine Safety Proposal) and exclude capital costs for multitasked ships.

\*\* DND Canadian SAR Helicopter Capital costs: Planned FY 2001-2002 \$128.5 M; Planned FY 2002-2003 \$175.2 M; Planned FY 2003-2004 \$8.6 M, Planned 2004-2005 \$0.3M.

\*\*\* PCA—estimated salary information reflects the multifunctional nature of the Park Warden Service.

\*\*\*\* The RCMP conducts ground and inland water SAR within areas of their jurisdiction, based on police service agreements with provinces, territories, and municipalities. Statistical information on the provision of ground SAR is maintained by the respective jurisdiction.

**Table 3: Program Estimates (\$000) for the National Search and Rescue Secretariat**

	<b>Estimated 2001-02</b>	<b>Planned 2002-03</b>	<b>Planned 2003-04</b>	<b>Planned 2004-05</b>
Operating and Maintenance (O&M)	1,967	1,979	1,992	2,005
Capital	6,895	7,949	8,195	8,195
Grants and Contributions (G&C)	1,515	461	215	215
<b>Total</b>	<b>10,377</b>	<b>10,389</b>	<b>10,402</b>	<b>10,415</b>

**Notes:**

Baseline Capital of \$8,195K includes \$8.1M New SAR Initiatives Fund (NIF) and \$95K NSS Capital.

Baseline Grants and Contributions of \$215K includes Canada's share of the costs for the COSPAS-SARSAT Secretariat.

Fiscal year 2001-2002 Capital reduced and G&C increased by \$1,300K to reflect NIF contributions to provinces and territories.

Fiscal year 2002-2003 Capital reduced and G&C increased by \$246K to reflect NIF contributions to provinces and territories and Canada's share on the COSPAS-SARSAT Secretariat (approximately \$215K) for a total of \$461K.

For more information on the NSS, visit the Website at: [www.nss.gc.ca](http://www.nss.gc.ca)





# The Office of the National Defence and Canadian Forces Ombudsman

## A. Establishment of the Office

On June 9, 1998, the Minister of National Defence appointed André Marin to the position of Ombudsman for DND/CF. The Office of the Ombudsman was established as a result of recommendations in a number of special reports on the military that an independent office should be created to investigate complaints of unfair treatment and to identify the need for systemic change.

After extensive consultations with members of DND/CF and other ombudsman offices, Mr. Marin presented a report to the Minister setting out the framework for an effective Ombudsman's Office in January 1999. Six months later, on June 16, 1999, the Office became operational through ministerial directives and a Defence Administrative Order and Directive (DAOD). At the time, it was agreed that the directives would be reviewed in six months and incorporated into regulations. On September 5, 2001, revised ministerial directives and the accompanying Defence Administrative Orders and Directives (DAOD) came into effect.

On March 26, 2001, the Minister of National Defence, the Honourable Art Eggleton, announced the reappointment of André Marin as the Ombudsman for the Department of National Defence and Canadian Forces for a period of five years, effective June 15, 2001. Identifying and resolving systemic problems is a priority for the Office this coming year. Since its inception, the Office has completed seven major investigations resulting in special reports to the Minister. Although they were all individual complaints, several of the reports identified systemic problems and offered recommendations to deal with them.

## B. Mission and Vision

In September 2001, the Office adopted mission and vision statements to clearly define its role. The mission statement, "*Fair treatment—Positive change*", is a reminder of the ongoing daily challenge to bring positive change to the members of the DND/CF community by ensuring fairness and equity.

The vision statement, "*A place to turn—Contributing to a healthy DND/CF community*", speaks of the commitment to contribute substantial and long-lasting improvements to the welfare of DND/CF members by identifying and making recommendations to resolve systemic problems.



## **C. Operations**

When handling complaints, the Ombudsman's Office endeavours to find solutions to problems by intervening at the level where change can be effected. The Office works with existing mechanisms within DND/CF and, in the absence of special circumstances, first directs individuals to the existing channels of redress. If, however, a complainant remains unsatisfied, the Office may determine that an investigation is warranted.

Investigations are confidential and complainants are kept informed of the progress of their case. After an investigation is complete, the complainant is advised of the outcome and any resulting recommendations. The complainant is also provided with copies of any related reports.

The Ombudsman receives complaints on a wide variety of issues ranging from medical problems to systemic matters such as benefits and military justice. Within the first six months of operations, the Office received 952 complaints. Between January and December 2001, the Office received 1,303 complaints. The Office completed several major investigations, which resulted in recommendations to improve handling of systemic issues such as conflict of interest, treatment of sexual-assault victims, public-affairs policies, and medical problems.

The Ombudsman may investigate any matter upon written direction from the Minister and, within the limits of his mandate, may investigate any matter on his own motion. The Ombudsman's Office commenced its first own-motion investigation in December 2001 when the Special Ombudsman Response Team initiated an investigation into harassment allegations at the Canadian Forces Operational Trauma and Stress Support Centre (OTSSC) in Halifax. This investigation is currently ongoing.

The Ombudsman's Office also received its first directed investigation from the Minister's Office with respect to complaints about the adequacy of a military Board of Inquiry. The Office has been directed to look into a serious training-related injury suffered by a military recruit.

## **D. Accountability**

The independence of the Ombudsman is crucial to the credibility of the Office. With this in mind, the reporting structure was set up so that the Ombudsman is independent of civilian management and the chain of command and reports directly to the Minister. In addition to submitting an annual report, the Ombudsman may submit special reports to the Minister, as he considers appropriate.



## E. Resource and Financial Tables

The following table outlines the Office of the Ombudsman's resource profile over a four-year period.

	Previous 2000-01		Current 2001-02		Estimated 2002-03		Estimated 2003-04	
	\$000	FTE	\$000	FTE	\$000	FTE	\$000	FTE
Salary	1,746	46	3,000	53	3,467	65	3,519	65
O&M	1,850		2,200		1,812		1,839	
Total	3,596		5,200		5,279		5,358	
Capital	200		2,000		279		283	
<b>Total</b>	<b>3,796</b>	<b>46</b>	<b>7,200</b>	<b>53</b>	<b>5,558</b>	<b>65</b>	<b>5,641</b>	<b>65</b>

**Notes:**

Contractors and temporary help staff have not been included in the salary or FTE total for fiscal year 2001-2002. These positions and the costs associated with them have been included under O&M for fiscal year 2001-2002. Salaries for investigative positions staffed in 2002 are reflected in the current 2001-2002 figures and the estimated 2002-2003 figures. The Office moved to 100 Metcalfe Street in March 2002. Moving expenses and construction costs have been included under Capital for fiscal year 2001-2002.



## Section VI: Financial and Personnel Information

### New Planning, Reporting Accountability Structure (PRAS)

In September 2001, the Treasury Board approved the Department's new Planning, Reporting Accountability Structure (PRAS). The new PRAS represents a shift in the departmental resource planning, allocation and reporting structure from eight Service Lines (Maritime Forces; Land Forces; Air Forces; Joint Operations and Civil Emergency Preparedness; Communications and Information Management; Support to the Personnel Function; Materiel, Infrastructure and Environment Support; Department/Forces Executive) to five Capability Programs (**Command and Control; Conduct Operations; Sustain Forces; Generate Forces; and Corporate Policy and Strategy**).

The PRAS is National Defence's principal strategic management and reporting framework regarding the Capability Programs. By adopting a results-based planning and management structure, the Department is now able to make explicit linkages between internal planning, resource allocation, and desired results. This allows the Department to enhance its resource allocation and strategic decision-making capabilities, and to better communicate to Canadians the value of the Department and the Canadian Forces.

The PRAS can be located at: [www.vcds.forces.ca/subjects/key\\_documents\\_e.asp](http://www.vcds.forces.ca/subjects/key_documents_e.asp)





## Spending Authority

The following table provides a crosswalk between the Service Line structure and the new Capability Program structure:

**Table 1: Crosswalk from Service Lines to Capability Programs**

(\$ Thousands)	Command and Control	Conduct Operations	Sustain Forces	Generate Forces	Corporate Policy & Strategy	Total
Maritime Forces	155,755	1,002,504	613,297	272,414	9,245	2,053,215
Land Forces	342,647	1,472,541	1,005,181	343,615	17,343	3,181,326
Air Forces	148,513	975,231	1,047,549	410,120	247,348	2,828,761
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	261,237	533,287	154,253	79,869	37,662	1,066,307
Communications and Information Management	252,848	4,794	5,311	39,990	1,079	304,022
Support to the Personnel Function	5,995	—	357,695	474,223	22,938	860,850
Materiel, Infrastructure and Environment Support	1,470	—	521,174	229,119	2,316	754,079
Department/ Forces Executive	184,177	20,432	204,357	114,987	262,288	786,241
<b>Total</b>	<b>1,352,640</b>	<b>4,008,789</b>	<b>3,908,815</b>	<b>1,964,338</b>	<b>600,218</b>	<b>11,834,80</b>



**Table 2: Program Planned Spending by Business Line (Capability Program)  
for Estimates Year 2002-03**

(\$ Thousands)	Operating	Statutory Employee Benefit Plans	Capital	Grants and Contributions	Statutory Grants and Contributions	Gross Planned Spending	Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Spending
<b>Business Lines</b>								
Command and Control	1,031,152	117,446	257,187	—	—	1,405,785	(53,145)	1,352,640
Conduct Operations	2,681,903	253,628	1,029,318	203,376	—	4,168,224	(159,435)	4,008,789
Sustain Forces	3,624,019	369,664	107,161	5,450	15,100	4,121,394	(212,579)	3,908,815
Generate Forces	1,288,244	161,084	562,008	6,147	—	2,017,483	(53,145)	1,964,338
Corporate Policy and Strategy	198,730	31,597	235,755	138,967	—	605,049	(4,831)	600,218
<b>Total</b>	<b>8,824,048</b>	<b>933,419</b>	<b>2,191,429</b>	<b>353,940</b>	<b>15,100</b>	<b>12,317,935</b>	<b>(483,135)</b>	<b>11,834,800</b>



The following table displays planned spending over a four-year timeframe including a forecast for the 2001-02 fiscal year. The forecast for 2001-02 includes the \$11,390,000,000 provided National Defence in the Main Estimates plus an additional \$983,979,000 added to Defence funding via the Supplementary Estimates and transfers from the Treasury Board throughout the year.

**Table 3: Departmental Planned Spending**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
Command and Control	1,459,787	1,405,785	1,421,625	1,450,228
Conduct Operations	4,301,022	4,168,224	3,915,530	4,017,562
Sustain Forces	4,331,200	4,121,394	4,140,463	4,184,931
Generate Forces	2,005,422	2,017,483	2,066,608	2,113,360
Corporate Policy and Strategy	615,171	605,049	623,079	660,532
Gross Planned Spending	12,712,603	12,317,935	12,167,305	12,426,612
Revenue to the Vote	-338,624	-483,135	-435,305	-407,412
<b>Total Planned Spending</b>	<b>12,373,979</b>	<b>11,834,800</b>	<b>11,732,000</b>	<b>12,019,200</b>
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	-5,900	-5,600	-5,000	-5,000
Estimated Cost of Services by other Departments	367,980	389,325	388,195	411,486
<b>Net Cost of the Department</b>	<b>12,736,059</b>	<b>12,218,525</b>	<b>12,115,195</b>	<b>12,425,686</b>

**Table 4: Summary of Capital Spending by Business Line  
(Capability Program)**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
<b>Defence Services Program</b>				
Command and Control	270,710	257,187	269,879	289,553
Conduct Operations	1,060,281	1,029,318	1,057,027	1,134,082
Sustain Forces	112,796	107,161	112,450	120,647
Generate Forces	563,979	562,008	602,149	643,135
Corporate Policy and Strategy	248,151	235,755	247,389	265,423
<b>Total Capital Spending</b>	<b>2,255,917</b>	<b>2,191,429</b>	<b>2,288,894</b>	<b>2,452,840</b>



**Table 5a: Details on Major Capital Project Spending—Equipment (\$ millions)**

Projects in Table 5a have been identified on the basis as either: (1) where the estimated expenditure exceeds the approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$30 million with **substantive cost estimates**), or (2) the project is particularly high risk, regardless of the estimated amount. All of the major capital projects (equipment) fall under the *Generate Forces Capability Program*. However, to provide a better insight into what they ‘generate’, they have been listed below as an ‘in support’ to a given capability program. For FY 2002-03, planned spending on major capital projects (equipment) represents 91% of total planned capital spending (equipment).

IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002	Planned Expenditures 2002-03	Planned Expenditures 2003-04	Planned Expenditures 2004-05	Future Years Requirements
<b>In Support of “Command and Control”</b>						
Advanced aircraft navigation system	97.80	16.79	31.37	26.71	13.19	9.64
Advanced electro-optic sensor	31.68	28.44	3.24	—	—	—
Advanced phased array radar	55.39	50.57	4.82	—	—	—
Aurora communication management system replacement	57.63	4.94	19.89	24.96	7.85	—
Aurora electro-optical system replacement	46.92	—	8.93	19.29	12.81	5.89
Aurora—electronic support measures (B)	177.21	—	12.88	70.02	66.82	27.50
Aurora—imaging radar acquisition (B)	255.12	0.55	14.97	32.74	77.65	129.21
CC130—avionics update	91.41	87.26	4.06	—	—	—
Classified electronic key management system	35.43	35.26	0.13	—	—	—
High arctic data communication system	30.77	27.21	3.41	0.12	—	—
Land Forces command system	175.12	160.80	13.84	0.48	—	—
Land tactical electronic warfare improvements	77.38	76.62	0.76	—	—	—
Leopard thermal sight	138.60	127.79	10.60	0.21	—	—





Maritime command operational information network	33.42	33.09	0.30	—	—	—
North American air defence modernisation	1,055.26	1,053.81	0.39	—	—	—
Position determination & navigation system	73.12	70.52	2.60	—	—	—
Protected military satellite communications	230.23	57.62	61.14	53.90	45.06	12.29
Region/sector air operations centre project	116.22	65.63	7.65	13.58	3.73	25.63
Search and rescue satellite	65.53	65.29	0.14	0.04	—	—
Tactical command control & communication system	1,927.70	1,801.15	104.99	21.55	—	—
8 Air communication & control system	46.57	19.64	26.25	0.64	—	—
<b>Sub-Total (Command and Control)</b>	<b>4,816.82</b>	<b>3,782.97</b>	<b>332.37</b>	<b>264.23</b>	<b>227.10</b>	<b>210.16</b>

IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002	Planned Expenditures 2002-03	Planned Expenditures 2003-04	Planned Expenditures 2004-05	Future Years Requirements
-----------------------------------	--------------------------------	---	------------------------------	------------------------------	------------------------------	---------------------------

#### In Support of "Conduct Operations"

Armoured personnel carriers	2,228.00	1,700.84	318.84	97.33	110.98	—
Armoured personnel carriers life extension	327.01	130.01	53.35	52.20	45.14	46.32
Canadian Patrol Frigate	8,950.75	8,888.05	25.00	18.00	13.00	6.70
Canadian search and rescue helicopter	771.08	585.96	175.24	8.62	0.25	0.25
Canadian submarine capability life extension	803.49	451.86	89.08	67.99	71.89	122.67
CC130—Hercules tactical transport	350.65	349.78	0.52	—	—	—
CC150—Strategic air-to-air refuelling	103.47	3.50	29.13	38.76	30.88	1.11

Continued on page 42



Continued from page 41

IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002	Planned Expenditures 2002-03	Planned Expenditures 2003-04	Planned Expenditures 2004-05	Future Years Requirements
CF18—Modernisation	1,080.00	203.34	237.24	95.40	122.52	421.50
Evolved sea sparrow missile	480.09	191.67	43.41	40.16	48.47	156.38
Hercules replacement acquisition	108.33	105.58	2.64	—	—	—
Improved landmine detection capability	31.11	29.63	0.71	0.77	—	—
Light armoured vehicle life extension	63.44	31.92	21.72	6.30	3.00	0.49
Light utility vehicle wheeled	219.53	6.17	15.81	160.75	33.31	3.49
Lynx replacement project	878.54	856.35	22.18	—	—	—
Maritime helicopters (definition)	55.71	12.41	13.62	3.99	6.07	19.57
Military automated air traffic system	149.52	97.43	25.38	23.61	2.95	—
Phalanx close-in weapons system	31.81	30.86	0.42	0.53	—	—
Short range anti-armour weapons	186.05	183.13	2.92	—	—	—
Towed array sonar system	113.95	108.78	5.11	0.06	—	—
Towed torpedo countermeasures	30.03	5.25	7.08	7.41	6.29	3.98
Tribal Class update & mod program	1,412.16	1,402.81	9.35	—	—	—
Utility tactical transport helicopters	1,164.56	1,033.69	43.20	43.31	43.20	—
Vessels—Maritime Coastal Defence Vessels	683.76	646.71	10.36	14.32	6.36	6.02
<b>Sub-Total (Conduct Operations)</b>	<b>20,220.29</b>	<b>17,055.73</b>	<b>1,152.30</b>	<b>679.50</b>	<b>544.30</b>	<b>788.47</b>



IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002	Planned Expenditures 2002-03	Planned Expenditures 2003-04	Planned Expenditures 2004-05	Future Years Requirements
<b>In Support of "Sustain Forces"</b>						
Canadian Forces Supply System Upgrade	298.12	276.37	21.45	—	—	—
Clothe the soldier project						
• definition	5.70	4.55	1.15	—	—	—
• wide brimmed combat hat	1.66	1.37	0.29	—	—	—
• wet weather boot	21.52	21.03	0.50	—	—	—
• sock system	10.17	6.92	2.24	1.00	—	—
• light thermal headwear	2.35	—	1.57	0.79	—	—
• temperate underwear	2.82	2.63	0.10	0.10	—	—
• lightweight thermal underwear	4.71	3.97	0.75	—	—	—
• ballistic eyewear	5.86	0.05	3.87	1.95	—	—
• fragmentation vest	18.02	0.03	0.08	14.33	3.58	—
• tactical vest	16.81	—	8.48	8.32	—	—
• improved environmental clothing system	88.71	64.56	3.31	9.96	10.31	0.57
• improved environmental clothing system (B)	5.67	—	6.00	—	—	—
• Cold Wet Weather Glove (CWWG)	6.67	5.71	0.96	—	—	—
• combat vehicle crewman glove	0.74	0.02	0.73	—	—	—
• temperate combat glove w/rescope (B)	3.00	—	2.00	2.00	—	—
• cadet clothing project	28.29	5.50	22.79	—	—	—
• ballistic protective plate	4.07	0.03	2.76	1.28	—	—
<b>Clothe the soldier omnibus total</b>	<b>226.76</b>	<b>116.36</b>	<b>57.58</b>	<b>39.22</b>	<b>13.89</b>	<b>0.57</b>

Continued on page 44



Continued from page 43

IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002	Planned Expenditures 2002-03	Planned Expenditures 2003-04	Planned Expenditures 2004-05	Future Years Requirements
Defence integrated human resources	49.65	46.83	2.76	—	—	—
Defence message handling system	132.94	68.39	22.19	18.40	23.82	—
Material Acquisition and Support Information System	80.83	76.64	3.58	0.52	—	—
Material Acquisition and Support Information System (B)	56.63	1.99	48.97	5.67	—	—
Role three health support	40.42	17.21	10.56	12.64	—	—
Pollution control systems for ships	41.22	31.67	5.10	4.45	—	—
<b>Sub-Total (Sustain Forces)</b>	<b>926.00</b>	<b>635.47</b>	<b>171.35</b>	<b>80.90</b>	<b>37.71</b>	<b>0.57</b>

IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002	Planned Expenditures 2002-03	Planned Expenditures 2003-04	Planned Expenditures 2004-05	Future Years Requirements
---	--------------------------------------	---	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------

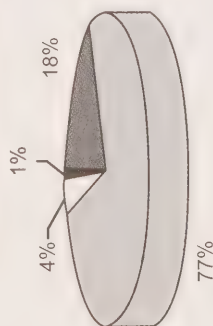
<b>In Support of "Generate Forces"</b>						
Aurora—Flight deck simulator	38.72	—	11.31	16.50	10.84	—
Naval combat trainer	38.81	31.05	7.76	—	—	—
Unit weapons trainers	54.31	39.60	14.71	—	—	—
Weapons effect simulation	122.84	2.92	4.17	14.25	54.28	47.22
<b>Sub-Total (Generate Forces)</b>	<b>254.68</b>	<b>73.57</b>	<b>37.94</b>	<b>30.78</b>	<b>65.12</b>	<b>47.22</b>

<b>TOTAL</b>	<b>26,217.75</b>	<b>21,547.74</b>	<b>1,693.96</b>	<b>1,055.41</b>	<b>874.23</b>	<b>1,046.42</b>
--------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------	---------------	-----------------





**Currently Estimated Total Cost of Major Capital Projects (Equipment) in Support of Capability Programs  
(as a %)**



This broad perspective of capital investment reflects the Defence strategic target towards Proactive Innovation as agreed by senior defence officials in early 2000. In that review senior planners estimated that during the 20 years from 2000 to 2020, investment would be approximately 25% for Command and Control (currently 18%), 70% for Conducting Operations (currently 77%), 4% to Sustaining Forces (currently 4%) and 1% for Generating Forces (currently 1%).

■ Command and Control    □ Conduct Operations    □ Sustain Forces    ■ Generate Forces

**Table 5b: Details on Major Capital Project Spending—Construction (\$ millions)**

Projects in Table 5b have been identified on the basis as either: (1) where the estimated expenditure exceeds the approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$60 million), or (2) the project is particularly high risk, regardless of the estimated amounts. All of the major capital projects (construction) fall under the *Sustain Forces Capability Program*. However, to provide a better insight into what they 'sustain', they have been listed below as an 'in support' to a given capability program. For FY 2002-03, planned spending on major capital projects (construction) represents 7.1% of total planned capital spending (construction).

IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002	Planned Expenditures 2002-03	Planned Expenditures 2003-04	Planned Expenditures 2004-05	Future Years Requirements
<b>In Support of "Sustain Forces"</b>						
Fleet Maintenance Facility Cape Breton, NS (EPA)	91.58	17.93	14.20	21.20	20.30	17.95
<b>TOTAL</b>	<b>91.58</b>	<b>17.93</b>	<b>14.20</b>	<b>21.20</b>	<b>20.30</b>	<b>17.95</b>



## Status Report of Major Crown Projects and Large Major Capital Projects

The following is an alphabetical list of major crown projects. A major crown project is defined as a high-risk government project exceeding \$100 million in estimated expenditures or entails a significant risk. Complete status report on the individual project is found at: [http://www.vcds.forces.ca/dgsp/dfppc/pubs/rpp01/intro\\_e.asp](http://www.vcds.forces.ca/dgsp/dfppc/pubs/rpp01/intro_e.asp)

### Equipment

Armoured Personnel Carrier Replacement Project  
Canadian Forces Supply System Upgrade Project  
Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter (CFUTH) Project  
Canadian Search and Rescue Helicopter Project  
CF-18 Engineering Change Proposal (ECP) 583  
Clothe the Soldier Project  
Evolved Sea Sparrow Missile (ESSM)  
Light Utility Vehicle Wheeled Project  
M113 (Armoured Personnel Carrier) Life Extension Project  
Maritime Helicopter Project  
Military Automated Air Traffic System (MAATS) Project  
Protected Military Satellite Communications Project  
Submarine Capability Life Extension Project  
Tactical Command, Control and Communications System Project  
Weapon Effects Simulation (WES) Project

### Construction

Nil

**Table 6: Summary of Transfer Payments**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
<b>Grants</b>				
Sustain Forces	100	100	100	100
Generate Forces	1,147	1,147	1,147	1,147
Corporate Policy and Strategy	3,081	3,083	3,084	3,084
<b>Sub-total Grants</b>	<b>4,328</b>	<b>4,330</b>	<b>4,331</b>	<b>4,331</b>
<b>Contributions</b>				
Conduct Operations	253,220	203,376	3,531 <sup>1</sup>	1,215 <sup>1</sup>
Sustain Forces	22,150	20,450	20,950	21,450
Generate Forces	5,357	5,000	5,000	5,000
Corporate Policy and Strategy	135,185	135,884	141,462	138,596
<b>Sub-total Contributions</b>	<b>415,912</b>	<b>364,710</b>	<b>170,943</b>	<b>166,261</b>
<b>Total Grants and Contributions</b>	<b>420,240</b>	<b>369,040</b>	<b>175,274</b>	<b>170,592</b>

1. Excludes contributions for Disaster Financial Assistance Arrangements as these payments are forecast only one year in advance in the Estimates.



## **Details on Transfer Payments Programs**

In accordance with the revised Transfer Payments policy released June 1, 2000, paragraph 7.4.5 states the departmental Reports on Plans and Priorities must include additional information on Grants, Contributions and Other Transfer Payment programs, which receive funding in excess of \$5 million.

### **CONTRIBUTIONS TO THE PROVINCES FOR ASSISTANCE RELATED TO NATURAL DISASTERS**

#### **Objective**

To provide financial assistance to provincial and territorial governments in cases where the basic costs of response and recovery would be greater than they reasonably could be expected to bear.

#### **Planned Results**

To help restore provincial/territorial public works to their pre-disaster condition and to facilitate the restoration of basic, essential, personal property of private citizens, farmsteads and small businesses.

#### **Milestones**

Audited expenses are reimbursed as expeditiously as possible in accordance with established guidelines for the administration of Disaster Financial Assistance Arrangements.

### **NATO MILITARY BUDGET AND AGENCIES**

#### **Budget**

#### **Objective**

To contribute the Canadian share of the NATO Military Budget, a common-funded program to finance the operating and maintenance costs of the NATO military structure and activities.

#### **Planned Results**

By means of the NATO Military Budget (equivalent to approximately 1 Billion \$CDN in annual expenditure), the support of International Military Staff, NATO major and subordinate military commands, the research and technical centres, communications-electronics systems, the NATO Defence College and the NATO Airborne Early Warning and Control Force.

#### **Milestones**

Direct and quantifiable milestones are not feasible. From a process perspective, the ultimate control of expenditure rests with the member nations at all levels of decision-making. Approval of the budget can be seen as the translation of political, organizational and financial policies, which member nations wish to implement. The execution of the budget





and the overall financial management by the NATO's financial controllers are sanctioned by Financial Regulations approved by the North Atlantic Council and any special controls imposed by nations. At the end of the year, the annual financial statements are presented for verification by the International Board of Auditors for NATO, which is mandated by national audit institutions to conduct not only financial but also performance audits.

## **Agencies**

### **NATO AIRBORNE EARLY WARNING MID-TERM MODERNIZATION PROGRAMME**

#### **Objective**

To substantially improve the quality of the Airborne Early Warning (AEW) sub-systems aboard the 17 NATO E-3A aircraft, part of the Mid-term Modernization Program, the Canadian share of which is 8.0536% or US\$66M.

#### **Planned Results**

Continued support for Canada's fair share of costs in the Mid-term Modernization Program, an eight-year effort (1998-2006) that will cost US\$ 829M (BY 1996).

#### **Milestones**

Although the implementation of the Mid-term has pre-determined milestones and a corresponding payment schedule, these have shifted as a function of the work accomplished by Boeing, the NATO prime contractor.

### **NATO INFRASTRUCTURE—NATO SECURITY INVESTMENT PROGRAM (NSIP)**

#### **Objective**

To contribute the Canadian share of the NSIP, a common-funded program to finance the provision of installations, equipment and facilities needed to support the roles of the NATO military structure, recognized as exceeding the domestic defence requirements of individual member nations.

#### **Planned Results**

The maintenance of air defence and air surveillance capability; the provision of NATO-wide command, control and consultation support capability; and the deployability, mobility and sustainability of forces. The NSIP supports the equivalent of approximately 900 million \$CDN in annual expenditure.

#### **Milestones**

The implementation of NSIP projects is in the hands of individual member nations, thus, direct and quantifiable milestones are not appropriate. From a process perspective, through implementation management procedures, there is active monitoring of projects to ensure that any undue delay in providing the capability requested by the military structure is dealt



with. Also, all projects are inspected by NATO technical and military experts to ensure that they meet the operational requirements, and are audited by the International Board of Auditors for NATO to ensure funds have been spent only for the purposes authorized.

## **CANADIAN INTERNATIONAL (PEARSON) PEACEKEEPING CENTRE**

### **Objective**

To provide ongoing core financial support to the Pearson Peacekeeping Centre (PPC), which supports the Government's interest in projecting Canada's peace operations policy and approach abroad, in order to raise the country's international profile. Key objectives are: a range of learning programmes in peace operations directed at an international multidisciplinary audience, Canadian participation in the development of peace operations knowledge, learning and practice; and a centre of intercultural research and learning in multidisciplinary peace operations;

### **Planned Results**

The PPC's Board of Directors and its management team have developed the following set of key results: military-civilian participation in integrated learning services; increased public and general knowledge about peace operations; dissemination of peace operations knowledge: research, discussion and publication; effective peace operations practitioners; effective management of peace operations; intercultural dialogue, policy and practice related to peace operations; dissemination of Canadian values and approaches; and contribution to international peace and security. As part of the PPC's strategic business plan, the Board of Directors together with PPC management may change these key results as PPC's stakeholders and clients may require.

### **Milestones**

DND will submit a Results-Based Management and Accountability Framework as part of the Treasury Board Submission. DND will conduct an evaluation prior to the renewal of the contribution in five years. PPC will be subjected to an annual audit conducted by external auditors, table internal audit reports at the end of each contribution period, and provide the following reports: a business plan and the budget for the coming three fiscal years, on or before March 1 of each year; a trimestrial financial report and updating the forecast for the next trimester and remainder of the fiscal period; a mid-year detailed financial analysis compared to the corresponding mid-year budget; and a year-end annual report, covering academic, operational and financial achievements of the year. Also, the PPC will advise of any significant changes in the business environment or internal operations as soon as the changes become known.



**Table 7: Summary of Respendable and Non-Respendable Revenue by Business Line**

**Respendable Revenue**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
<b>Defence Services Program</b>				
Command and Control	37,249	53,145	47,884	44,815
Conduct Operations	111,746	159,435	143,651	134,446
Sustain Forces	148,995	212,579	191,534	179,261
Generate Forces	37,249	53,145	47,884	44,815
Corporate Policy and Strategy	3,386	4,831	4,353	4,074
<b>Total Respendable Revenue</b>	<b>338,624</b>	<b>483,135</b>	<b>435,305</b>	<b>407,412</b>

**Non-Respendable Revenue**

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05
<b>Defence Services Program</b>				
Conduct Operations	5,881	5,580	5,000	5,000
<b>Total Non-Respendable Revenue</b>	<b>5,881</b>	<b>5,580</b>	<b>5,000</b>	<b>5,000</b>

**Table 8: Net Cost of the Program for the Estimates Year**

(\$ Thousands)	Defence Services Program 2002-03
<b>Net Planned Spending</b>	<b>11,834,800</b>
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodations provided by PWGSC	56,675
Contributions employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	316,752
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	12,711
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	3,187
<b>Subtotal</b>	<b>12,224,125</b>
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	<i>(5,600)</i>
<b>2002-03 Net cost of the Program</b>	<b>12,218,525</b>





## Planned Full Time Equivalents (FTEs)

**Table 9: Civilian Personnel Requirements (FTEs)  
by Capabilities Program**

Capability Programs	Actuals 1999-00	Actuals 2000-01	2001-02 Estimated	2002-03 Forecast	2003-04 Forecast	2004-05 Forecast
Command and Control	1,115	1,038	1,028	1,032	1,032	1,032
Conduct Operations	416	419	420	422	422	422
Sustain Forces	13,803	13,667	13,594	13,649	13,649	13,649
Generate Forces	3,126	3,204	3,339	3,352	3,352	3,352
Corporate Policy & Strategy	786	950	919	922	922	922
<b>Total</b>	<b>19,246</b>	<b>19,278</b>	<b>19,300</b>	<b>19,377</b>	<b>19,377</b>	<b>19,377</b>

**Table 10: Military Personnel (Regular Force) Requirements  
by Capabilities Program (FTEs)**

Capability Programs	Actuals 1999-00	Actuals 2000-01	2001-02 Estimated	2002-03 Forecast	2003-04 Forecast	2004-05 Forecast
Command and Control	5,861	5,969	5,853	5,973	5,973	5,973
Conduct Operations	19,142	20,179	18,468	18,848	18,848	18,848
Sustain Forces	23,406	20,484	21,065	21,499	21,499	21,499
Generate Forces	10,115	11,306	12,979	13,247	13,247	13,247
Corporate Policy & Strategy	836	914	914	933	933	933
<b>Total</b>	<b>59,360</b>	<b>58,852</b>	<b>59,279</b>	<b>60,500</b>	<b>60,500</b>	<b>60,500</b>

**Table 11: Personnel Requirements by Capabilities Program—  
Combined Military and Civilian Workforce (FTEs)**

Capability Programs	Actuals 1999-00	Actuals 2000-01	2001-02 Estimated	2002-03 Forecast	2003-04 Forecast	2004-05 Forecast
Command and Control	6,976	7,007	6,881	7,005	7,005	7,005
Conduct Operations	19,558	20,598	18,888	19,270	19,270	19,270
Sustain Forces	37,209	34,151	34,659	35,148	35,148	35,148
Generate Forces	13,241	14,510	16,318	16,599	16,599	16,599
Corporate Policy & Strategy	1,622	1,864	1,833	1,855	1,855	1,855
<b>Total</b>	<b>78,606</b>	<b>78,130</b>	<b>78,579</b>	<b>79,877</b>	<b>79,877</b>	<b>79,877</b>



**Table 12: Summary by Professional Category (Civilian)—FTEs**

Professional Category	Actuals 1999-00	Actuals 2000-01	2001-02 Estimated	2002-03 Forecast	2003-04 Forecast	2004-05 Forecast
OIC Appointments	1	1	3	3	3	3
Executive	83	82	90	95	95	95
Scientific and Professional	1,499	1,601	1,581	1,587	1,587	1,587
Administrative and Foreign Service	2,772	3,027	3,219	3,232	3,232	3,232
Technical	1,844	1,847	1,912	1,919	1,919	1,919
Administrative Support other than Clerical	1,131	953	977	981	981	981
Clerical and Regulatory	3,212	3,298	3,386	3,388	3,388	3,388
Operational other than General Labour and General Services	2,475	2,429	2,318	2,329	2,329	2,329
General Labour and Trades	3,384	3,290	3,169	3,180	3,180	3,180
General Services	2,845	2,750	2,645	2,663	2,663	2,663
<b>Total</b>	<b>19,246</b>	<b>19,278</b>	<b>19,300</b>	<b>19,377</b>	<b>19,377</b>	<b>19,377</b>

**Notes:**

- Future years do not consider the impact of Universal Classification System (UCS) on the professional category and associated FTE count.
- Adjustments in FY 2000-01 reflect organizational restructuring over two years and revised system reporting.
- Increases in the OIC and EX categories are due to the inclusion of the Associate Deputy Minister and Ombudsman.

**Table 13: Summary by Rank (Military—Regular Force)—FTEs**

<b>Rank</b>	<b>Actuals 1999-00</b>	<b>Actuals 2000-01</b>	<b>2001-02 Estimated</b>	<b>2002-03 Forecast</b>	<b>2003-04 Forecast</b>	<b>2004-05 Forecast</b>
General/Lieutenant-General	10	10	10	10	10	10
Major-General	20	20	20	20	20	20
Brigadier-General	47	46	47	46	46	46
Colonel	280	278	280	275	275	275
Lieutenant-Colonel	955	947	954	979	979	979
Major	3,057	3,031	3,053	3,150	3,150	3,150
Captain	6,052	6,000	6,044	6,175	6,175	6,175
Lieutenant	1,418	1,406	1,416	1,500	1,500	1,500
Officer Cadet	1,680	1,666	1,678	1,700	1,700	1,700
Chief Warrant Officer	607	602	606	600	600	600
Master Warrant Officer	1,716	1,701	1,713	1,701	1,701	1,701
Warrant Officer	3,610	3,579	3,605	3,678	3,678	3,678
Sergeant	6,741	6,683	6,732	6,743	6,743	6,743
Corporal	27,784	27,546	27,746	28,317	28,317	28,317
Private	5,382	5,336	5,374	5,606	5,606	5,606
<b>Total</b>	<b>59,360</b>	<b>58,852</b>	<b>59,279</b>	<b>60,500</b>	<b>60,500</b>	<b>60,500</b>



**Table 14: Cost Estimates of CF Operations  
(correct to 31 Dec. 2001)**

OPERATIONS	FY 2001-02 (\$millions)				FY 2002-03 (\$millions)			
	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Est UN Revenue to CRF	Est UN/MFO Revenue to DND	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Est UN Revenue to CRF	Est UN/MFO Revenue to DND
<b>EUROPE</b>								
SFOR— OP <i>PALLADIUM</i> (Bosnia) (NATO) <sup>1</sup>	455.1	162.9			455.1	162.9		
UNMIBH (UNMOP)— OP <i>CHAPERON</i>	0.2	0.1			closed	closed		
SFOR—OP <i>ECHO</i> (Aviano)	0.5	0.1			0.0	0.0		
OP <i>QUADRANT</i> (Albania, UNMIK, UNMACC)	0.8	0.4			0.8	0.4		
OP <i>FORAGE</i> (FYROM)	16.4	6.2			0.1	0.0		
OP <i>IMAGE</i>	0.2	0.1			0.2	0.1		
OP <i>ARTISAN</i> (UN ALBANIA)	0.3	0.2			0.0	0.0		
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>473.5</b>	<b>170.0</b>			<b>456.2</b>	<b>163.4</b>		
<b>ASIA</b>								
OP <i>TOUCAN</i> (East Timor and Australia) <sup>2</sup>	1.8	1.8			0.0	0.0		
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>			<b>0.0</b>	<b>0.0</b>		
<b>MIDDLE EAST</b>								
UNDOF— OP <i>DANACA</i> (Golan Heights)	29.6	8.0			29.6	8.0		
MFO (Multinational Force & Observers)— OP <i>CALUMET</i> (Sinai) non-UN	3.0	0.5			3.0	0.5		
UNTSO (Middle East)	1.5	0.7			1.5	0.7		
UNIKOM— OP <i>RECORD</i> (Kuwait)	0.2	0.1			closed	closed		
UNFICYP— OP <i>SNOWGOOSE</i> (Cyprus)	0.3	0.1			0.3	0.1		
OP <i>APOLLO</i> <sup>3,7</sup>	510.8	216.0			251.7	180.6		
OP <i>AUGMENTATION</i> (Golfe d'Arabie) <sup>4</sup>	39.1	3.1			closed	closed		
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>584.5</b>	<b>228.5</b>			<b>286.1</b>	<b>189.9</b>		

Continued on page 56



Continued from page 55

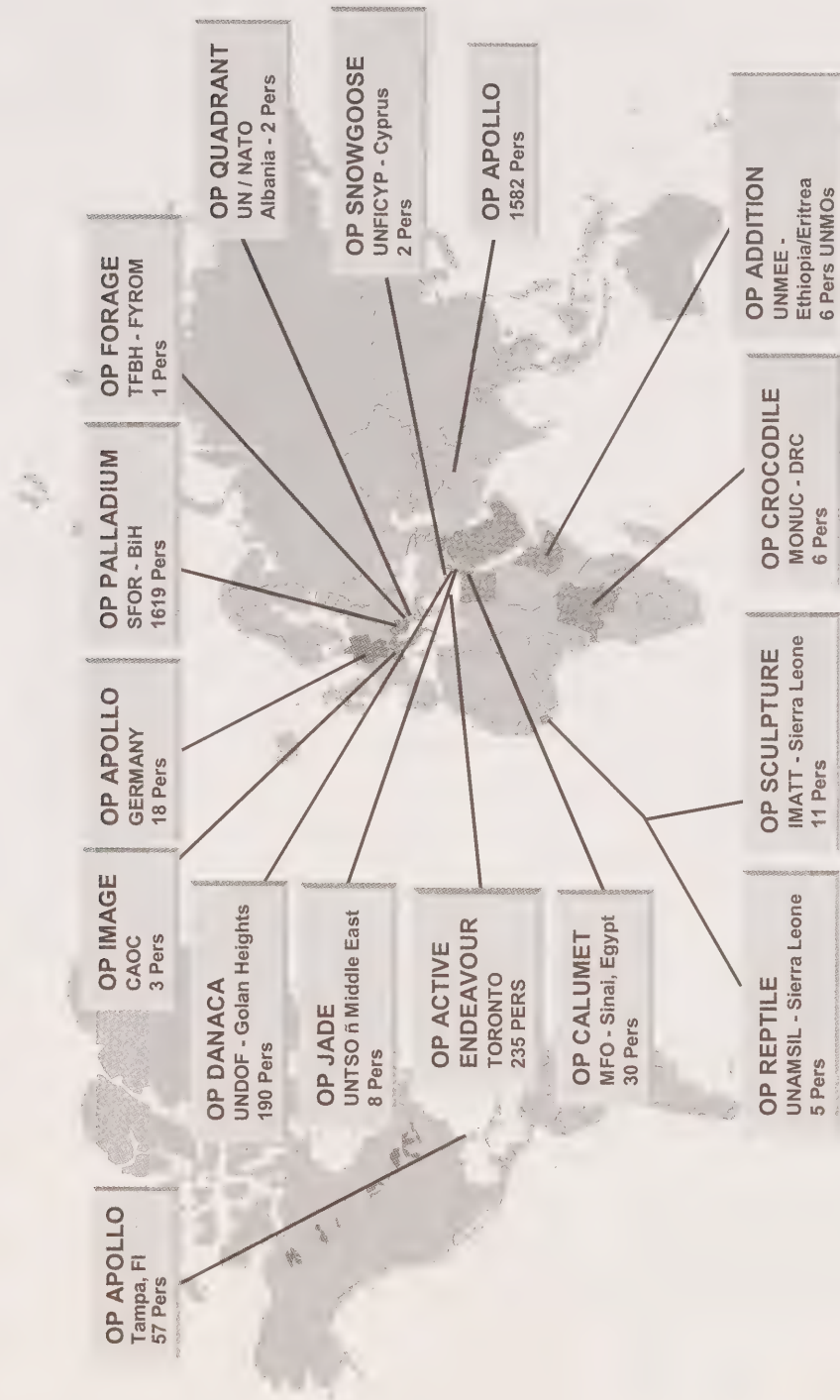
OPERATIONS	FY 2001-02 (\$millions)				FY 2002-03 (\$millions)			
	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Est UN Revenue to CRF	Est UN/MFO Revenue to DND	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Est UN Revenue to CRF	Est UN/MFO Revenue to DND
<b>AFRICA</b>								
UNAMSIL— OP <i>REPTILE</i> (Sierra Leone)	0.6	0.2			0.6	0.2		
IMATT— OP <i>SCULPTURE</i> (Sierra Leone) <sup>5</sup>	4.0	0.4			4.0	0.4		
MONUC— OP <i>CROCODILE</i> (DRC) <sup>5</sup>	1.3	0.3			1.3	0.3		
UNMEE— OP <i>ADDITION</i> (Ethiopia/Eritrea)	1.0	0.5			1.0	0.5		
UNMEE— OP <i>ECLIPSE</i> (Ethiopia/Eritrea)	37.9	17.3			closed	closed		
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>44.8</b>	<b>18.7</b>			<b>6.9</b>	<b>1.4</b>		
<b>Revenue and Recoveries from the UN<sup>6</sup></b>			<b>50.5</b>	<b>7.0</b>			<b>7.9</b>	<b>4.3</b>
<b>TOTAL— OPERATIONS</b>	<b>1,104.6</b>	<b>419.0</b>	<b>50.5</b>	<b>7.0</b>	<b>749.2</b>	<b>354.7</b>	<b>7.9</b>	<b>4.3</b>

1. OP *PALLADIUM* cost estimates will be subject of a future detailed cost review due to changes in the concept of operations for this mission.
2. OP *TOUCAN* reflects increased costs from last year's RPP due to end of mission unforecasted costs.
3. OP *APOLLO* costs are only an estimate and are subject to possible future changes as the concept of operations for this new mission evolves.
4. OP *AUGMENTATION*—a reduction from last year's RPP because of reduced ship in-theatre tour length.
5. OP *SCULPTURE* and OP *CROCODILE*—an increase from last year's RPP due to increased personnel to theatres of operation.
6. UN Revenues for 2001-02 reflect a substantial increase over last year's RPP due to unforecasted USA arrears payments to the UN resulting in significant UN payments of long outstanding UN debts to participating nations, including Canada.
7. The incremental costs of OP *APOLLO* for 2001-02 and 2002-03 are adjusted to include the Land force portion as of 10 January 2002.





# CF Deployments as of 31 Dec. 2001



MISSIONS: 14

PERSONNEL:

3,573



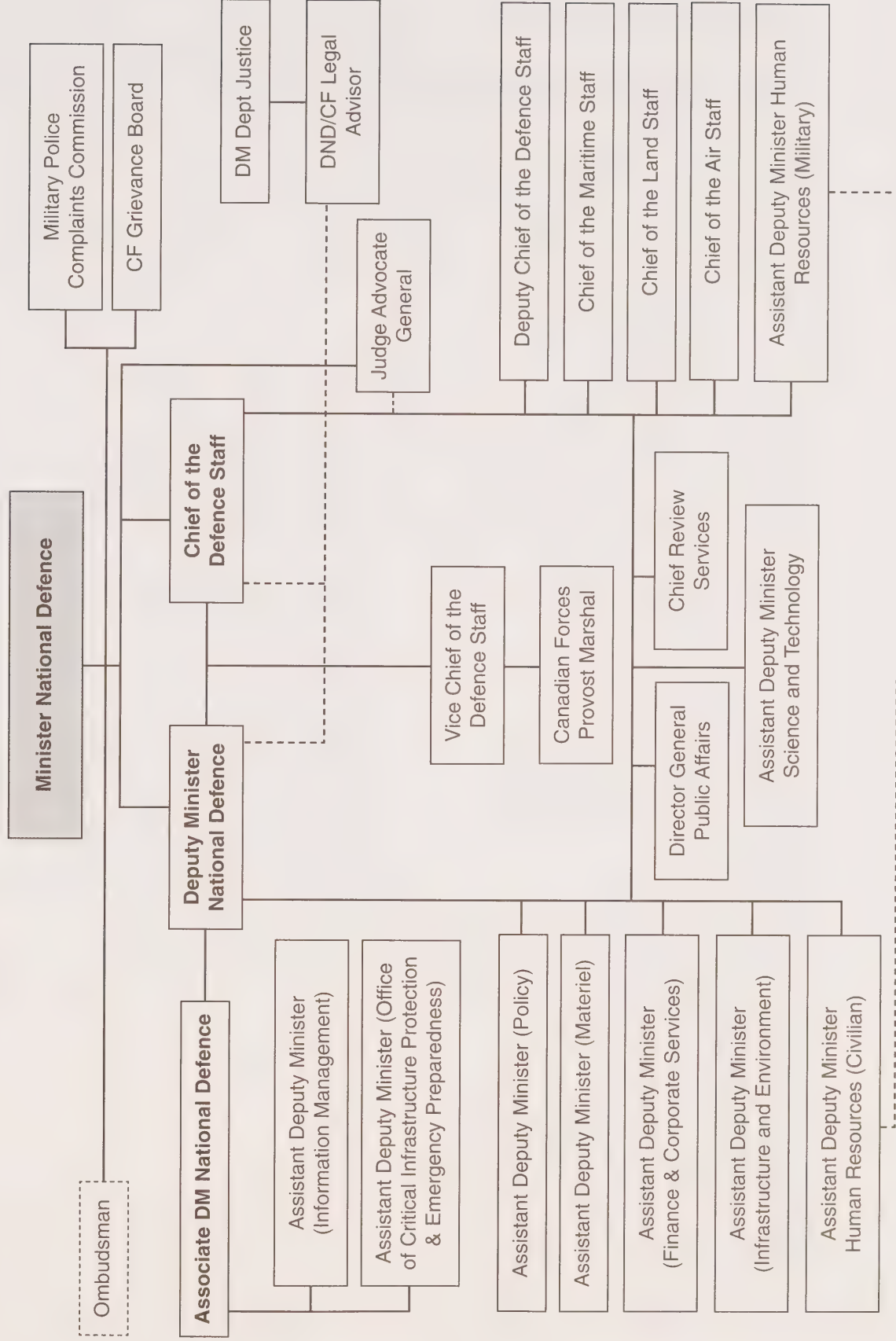
## Section VII: Other Information

### List of Statutes and Regulations

The Minister of National Defence is assigned relevant responsibilities in the administration of the following Acts:

- *Aeronautics Act*
- *Army Benevolent Fund Act*
- *Auditor General Act*
- *Canada Elections Act S.C. 2000 C. 9 (under the general direction of the Chief Electoral Officer, the Department of National Defence administers the Special Voting Rules, Part II to the Act, as they relate to Canadian Forces electors)*
- *Canadian Environment Assessment Act*
- *Canadian Environment Protection Act*
- *Canadian Forces Superannuation Act*
- *Defence Services Pension Continuation Act*
- *Department of Public Works and Government Services Act*
- *Emergencies Act*
- *Emergency Preparedness Act*
- *Employment Equity Act*
- *Federal Real Property Act*
- *Fisheries Act*
- *Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act*
- *National Defence Act*
- *Official Languages Act*
- *Pension Benefits Division Act (with respect to members and former members of the Canadian Forces)*
- *Visiting Forces Act*
- *Governor In Council Order Excluding DND and CF from Nuclear Safety and Control Act and regulations made pursuant to the Act.*

# Departmental Organization





## Contact Information

This document, as well as other information on DND/CF, is available on the Department of National Defence Web Site (D-NET) at **[www.dnd.ca](http://www.dnd.ca)**

### General Inquiries

Director General Public Affairs  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, ON K1A 0K2  
Tel: (613) 995-2534

You are also welcome to contact our regional Public Affairs offices at:

#### Moncton

**[ndpao.atlantic@nb.aibn.com](mailto:ndpao.atlantic@nb.aibn.com)**

*Mailing address:*

National Defence Public Affairs Office,  
Atlantic  
Place Heritage Court,  
95 Foundry Street, Suite 102  
Moncton, NB E1C 5H7  
Tel: (506) 851-0556  
Fax: (506) 851-0561

#### Montréal

**[ndpao.mtl\\_@videotron.ca](mailto:ndpao.mtl_@videotron.ca)**

*Mailing and courier address:*

National Defence Public Affairs Office,  
Québec  
Guy-Favreau Complex  
200 West Blvd René Levesque  
West Tower, 9<sup>th</sup> Floor,  
Room 911, Montréal QC H2Z 1X4  
Tel: (514) 283-5280  
Fax: (514) 283-5351

#### Toronto

**[ndpao@interlog.com](mailto:ndpao@interlog.com)**

*Mailing and courier address:*

National Defence Public Affairs Office,  
Ontario  
4900 Yonge St., 6<sup>th</sup> Floor,  
Toronto, ON M2N 6B7  
Tel: (416) 952-7907  
Fax: (416) 952-7910

#### Calgary

**[ndpaoCAL@nucleus.com](mailto:ndpaoCAL@nucleus.com)**

*Mailing and courier address:*

National Defence Public Affairs Office,  
Western  
220 4<sup>th</sup> Avenue SW, Suite 163  
Calgary, AB T2G 4X3  
Tel: (403) 974-2822  
Fax: (403) 974-2829

#### Vancouver

**[ndpao\\_van@uniserve.com](mailto:ndpao_van@uniserve.com)**

*Mailing and courier address:*

National Defence Public Affairs Office,  
Pacific  
Suite 201-1090 West Pender  
Vancouver, BC V6E 2N7  
Tel: (604) 666-0199  
Fax: (604) 666-0156





## Information sur les personnes-ressources

Le présent document, ainsi que d'autres renseignements sur le MDN et les FC, figurent sur le site Web du ministère de la Défense nationale (D-NET), à l'adresse [www.dnd.ca](http://www.dnd.ca)

### Renseignements généraux

Directeur général—Affaires publiques  
Quartier général de la Défense nationale  
101, promenade du Colonel-By  
Ottawa (Ont.) K1A 0K2  
Tél. : (613) 995-2534

Vous pouvez également communiquer avec nos bureaux régionaux :

#### Moncton

[ndpao.atlantic@nb.aibn.com](mailto:ndpao.atlantic@nb.aibn.com)

Adresse postale :

Bureau des affaires publiques

de la Défense nationale, Atlantique

Place Héritage Court

95, rue Foundry, suite 102

Moncton (N.-B.) E1C 5H7

Tél. : (506) 851-0556

Télec. : (506) 851-0561

#### Montréal

[ndpao.mtl@videotron.ca](mailto:ndpao.mtl@videotron.ca)

Adresse—Poste et messageries :

Bureau des affaires publiques

de la Défense nationale, Québec

Complexe Guy-Favreau

200, boul. René-Lévesque Ouest

Tour Ouest, 9<sup>e</sup> étage

Pièce 911, Montréal (QC) H2Z 1X4

Tél. : (514) 283-5280

Télec. : (514) 283-5351

#### Toronto

[ndpao@interlog.com](mailto:ndpao@interlog.com)

Adresse—Poste et messageries :

Bureau des affaires publiques

de la Défense nationale, Ontario

4900, rue Yonge, 6<sup>e</sup> étage

Toronto (Ont.) M2N 6B7

Tél. : (416) 952-7907

Télec. : (416) 952-7910

#### Vancouver

[ndpao\\_van@uniserve.com](mailto:ndpao_van@uniserve.com)

Adresse—Poste et messageries :

Bureau des affaires publiques

de la Défense nationale, Pacifique

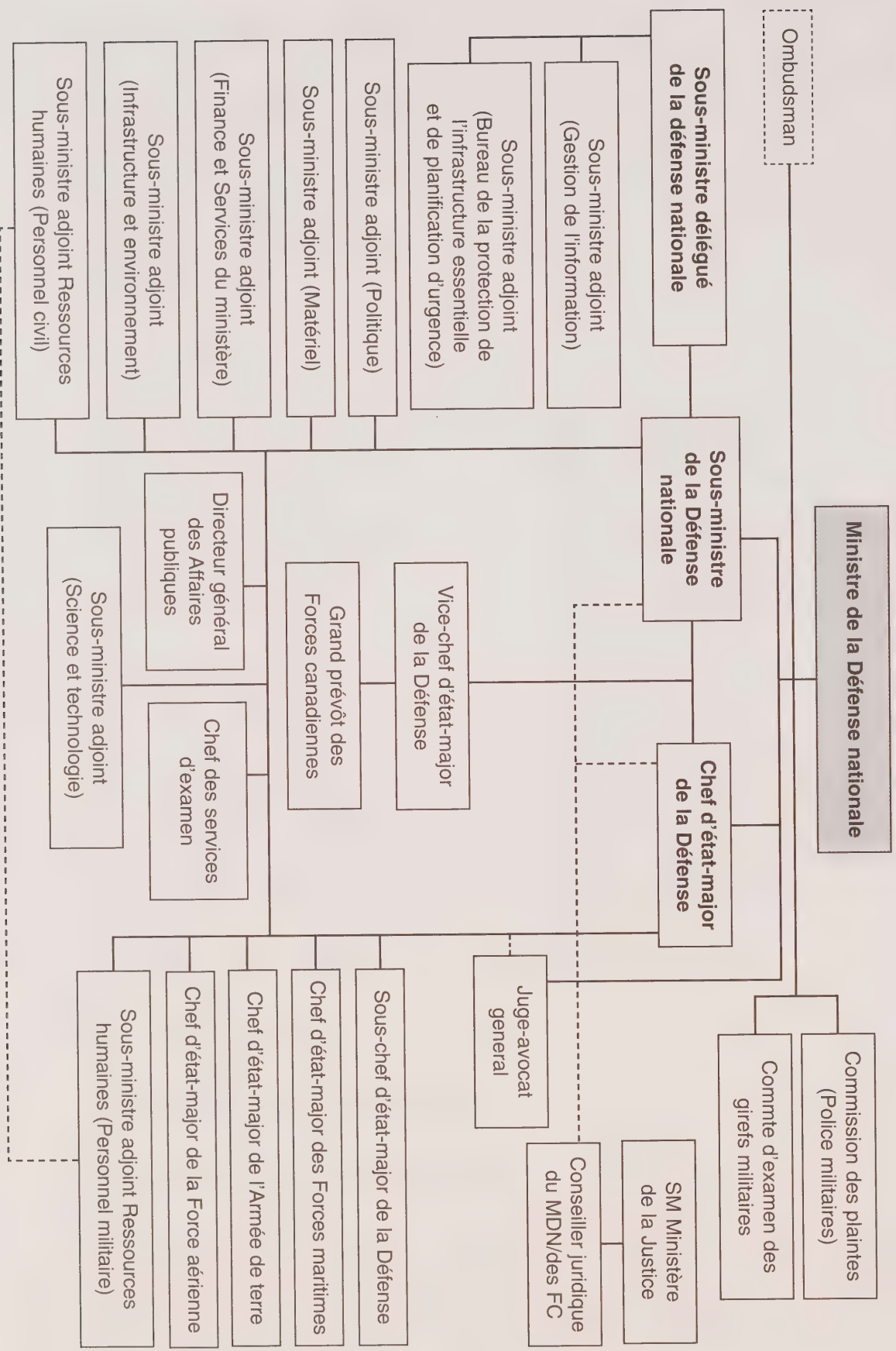
Suite 201, 1090 West Pender

Vancouver (C.-B.) V6E 2N7

Tél. : (604) 666-0199

Télec. : (604) 666-0156

# Organigramme du Ministère





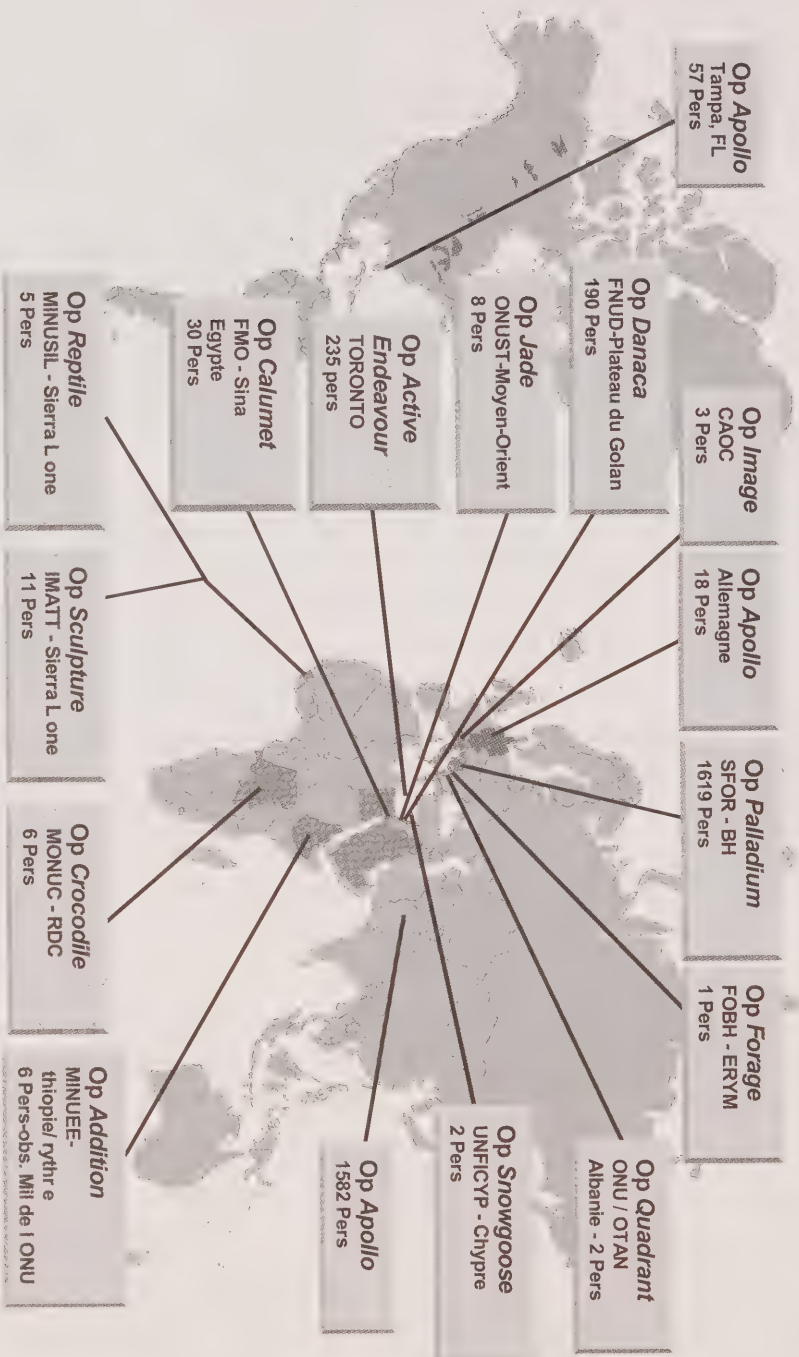
## Section VII : Autres informations

### Liste des lois et règlements

Le ministre de la Défense nationale assume des responsabilités pertinentes relativement à l'administration des lois suivantes :

- Loi sur l'aéronautique
- Loi sur le Fonds de bienfaisance de l'armée
- Loi sur le vérificateur général
- Loi électorale du Canada L.C. 2000 chap. 9 (sous la gouverne du Directeur général des élections, le ministre de la Défense nationale administre les règles électorales spéciales—partie II de la Loi—qui s'appliquent aux électeurs membres des Forces canadiennes)
- Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
- Loi canadienne sur la protection de l'environnement
- Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes
- Loi sur la continuation de la pension des services de défense
- Loi sur le ministère des Travaux publics et des services gouvernementaux
- Loi sur les mesures d'urgence
- Loi sur la protection civile
- Loi sur l'équité en matière d'emploi
- Loi sur les immeubles fédéraux
- Loi sur les pêches
- Loi sur la saisie-arrêt et la distraction de pensions
- Loi sur la défense nationale
- Loi sur les langues officielles
- Loi sur le partage des prestations de retraite (en ce qui a trait aux membres et aux anciens membres des Forces canadiennes)
- Loi sur les forces étrangères présentes au Canada
- Décret du gouverneur en conseil soustrayant le MDN et les FC à la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires et aux règlements pris en application de cette Loi.

# Déploiements des FC au 31 Déc. 2001



MISSIONS : 14

PERSONNEL : 3 573







suite de la page 55

OPÉRATIONS		Coût total différentiel pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN du Trésor-ONU	Recettes estimatives du MDN-ONU/FMO
AF 2001-02 (en millions de dollars)		Coût total différentiel pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN	Recettes estimatives ONU/FMO
AF 2002-03 (en millions de dollars)		Coût total différentiel pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN	Recettes estimatives ONU/FMO

AFRIQUE				
MINUSIL—	0,6	0,2	0,6	0,2
Op Reptile (Sierra Leone)				
IMAT—	4,0	0,4	4,0	0,4
Op Sculpture (Sierra Leone)				
MONUC—	1,3	0,3	1,3	0,3
Op Crocodile (RDC)				
MINUEE—	1,0	0,5	1,0	0,5
Op Addition (Ethiopie/Erythée)				
MINUEE—	37,9	17,3	Terminée	Terminée
Op Eclipse (Ethiopie/Erythée)				
SOUS-TOTAL	44,8	18,7		1,4

Recettes et revenus de l'ONU			50,5	7,0			354,7	7,9	4,3
OPÉRATIONS	1 104,6	419,0	50,5	7,0	749,2				

1. Les estimations de coûts pour l'Op *Palladium* feront l'objet d'un futur examen détaillé en raison des changements apportés au concept d'opération de cette mission.
2. Les coûts de l'Op *Toucan* reflètent une augmentation par rapport aux données du RPP de l'an passé en raison de coûts imprévus à la fin de la mission.
3. Les coûts de l'Op *Apollo* ne constituent qu'une estimation et ils pourraient faire l'objet de changements à mesure que le concept d'opération de cette nouvelle mission évoluera.
4. Op *Augmentation*—diminution par rapport aux données du RPP de l'an passé en raison de la réduction de la durée de l'affectation des navires dans le théâtre.
5. Op *Sculpture* et Op *Crocodile*—augmentation par rapport aux données du RPP de l'an passé en raison du nombre accru de membres du personnel affectés dans les théâtres d'opération.
6. Les recettes provenant de l'ONU en 2001-02 représentent une augmentation marquée par rapport aux données du RPP de l'an passé en raison du versement imprévu, par les E.-U., d'arriérés de paiement à l'ONU, ce qui a permis à cette dernière de faire des paiements substantiels en vue de régler ses dettes de longue date envers les pays participants, notamment le Canada.
7. Les coûts différentiels pour Op *Apollo* pour 2001-02 et 2002-03 sont ajustés pour inclure la portion de la force terrestre en date du 10 janvier 2002.



**Tableau 14 : Estimations des coûts des opérations des FC (exactes au 31 déc. 2001)**

OPÉRATIONS		AF 2001-02 (en millions de dollars)			AF 2002-03 (en millions de dollars)		
pour le MDN	Coût total différentiel pour le MDN	Recettes estimatives du Trésor-ONU	Recettes estimatives du MDN-ONU/FMO	pour le MDN	Coût total différentiel pour le MDN	Recettes estimatives du Trésor-ONU	Recettes estimatives du MDN-ONU/FMO

<b>EUROPE</b>								
SFOR— <i>Op Palladium</i> (Bosnie) (OTAN) <sup>1</sup>	455,1	162,9			455,1	162,9		
MINUBH (MONUP)— <i>Op Chaperon</i>	0,2	0,1			Terminée	Terminée		
SFOR— <i>Op Echo</i> (Aviano)	0,5	0,1			0,0	0,0		
<i>Op Quadrant</i> (Albanie, MINUK, UNMACC)	0,8	0,4			0,8	0,4		
<i>Op Forage</i> (ERYM)	16,4	6,2			0,1	0,0		
<i>Op Image</i>	0,2	0,1			0,2	0,1		
<i>Op Artisan</i> (ONU Albanie)	0,3	0,2			0,0	0,0		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>473,5</b>	<b>170,0</b>			<b>456,2</b>	<b>163,4</b>		

<b>ASIE</b>								
<i>Op Toucan</i> (Timor-Oriental et Australie) <sup>2</sup>	1,8	1,8			0,0	0,0		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		

<b>MIDDLE EAST</b>								
FNUOD— <i>Op Damaca</i> (plateau du Golan)	29,6	8,0			29,6	8,0		
FMO (Force multinationale et Observateurs)— <i>Op Calumet</i> (Sinaï), op. non onusienne	3,0	0,5			3,0	0,5		
ONUST (Moyen-Orient)	1,5	0,7			1,5	0,7		
MONUIK— <i>Op Record</i> (Koweït)	0,2	0,1			Terminée	Terminée		
UNFICYP— <i>Op Snowgoose</i> (Chypre)	0,3	0,1			0,3	0,1		
<i>Op Apollo</i> <sup>3</sup>	510,8	216,0			251,7	180,6		
<i>Op Augmentation</i> (golfe Arabo-Persique) <sup>4</sup>	39,1	3,1			Terminée	Terminée		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>584,5</b>	<b>228,5</b>			<b>286,1</b>	<b>189,9</b>		

suite à la page 56



**Tableau 13 : Sommaire par grade (militaires—  
Forces régulières)—ETP**

Grade	Réel 1999-00	Réel 2000-01	2001-02 Estimé	2002-03 Prévu	2003-04 Prévu	2004-05 Prévu
Général/Lieutenant-général	10	10	10	10	10	10
Major-général	20	20	20	20	20	20
Brigadier-général	47	46	47	46	46	46
Colonel	280	278	280	275	275	275
Lieutenant-colonel	955	947	954	979	979	979
Major	3 057	3 031	3 053	3 150	3 150	3 150
Capitaine	6 052	6 000	6 044	6 175	6 175	6 175
Lieutenant	1 418	1 406	1 416	1 500	1 500	1 500
Elève-officier	1 680	1 666	1 678	1 700	1 700	1 700
Adjudant-chef	607	602	606	600	600	600
Adjudant-maître	1 716	1 701	1 713	1 701	1 701	1 701
Adjudant	3 610	3 579	3 605	3 678	3 678	3 678
Sergent	6 741	6 683	6 732	6 743	6 743	6 743
Caporal	27 784	27 546	27 746	28 317	28 317	28 317
Soldat	5 382	5 336	5 374	5 606	5 606	5 606
Total	59 360	58 852	59 279	60 500	60 500	60 500



Tableau 12 : Sommaire, par catégorie professionnelle  
(personnel civil)—ETP

Catégorie professionnelle	Réel 1999-00	Réel 2000-01	2001-02 Estimé	2002-03 Prévu	2003-04 Prévu	2004-05 Prévu
Nominations par décret	1	1	3	3	3	3
Direction	83	82	90	95	95	95
Scientifique et professionnelle	1 499	1 601	1 581	1 587	1 587	1 587
Administration et service extérieur	2 772	3 027	3 219	3 232	3 232	3 232
Technique	1 844	1 847	1 912	1 919	1 919	1 919
Soutien administratif, sauf les commis aux écritures	1 131	953	977	981	981	981
Commis aux écritures et aux règlements	3 212	3 298	3 386	3 388	3 388	3 388
Opérationnel, sauf les manœuvres et les services divers	2 475	2 429	2 318	2 329	2 329	2 329
Manœuvres et hommes de métier	3 384	3 290	3 169	3 180	3 180	3 180
Services divers	2 845	2 750	2 645	2 663	2 663	2 663
Total	19 246	19 278	19 300	19 377	19 377	19 377

Nota :

- Les chiffres des années futures ne tiennent pas compte des répercussions de la Norme générale de classification (NGC) sur la catégorie professionnelle et le nombre d'ETP s'y rapportant.
- Les rajustements de l'AF 2000-01 reflètent la restructuration organisationnelle sur une période de deux ans, ainsi que le nouveau système de production de rapports.
- Les augmentations dans les catégories des nominations par décret et de la direction sont attribuables à l'inclusion du personnel de la Sous-ministre déléguée, de l'Ombudsman.





**Équivalents temps plein (ETP) prévus**  
**Tableau 9 : Besoins en personnel civil (ETP),**  
**par programme de capacités**

Programmes de capacités	Réel 1999-00	Réel 2000-01	Estimé 2001-02	Prévu 2002-03	Prévu 2003-04	Prévu 2004-05
Commandement et contrôle	1 115	1 038	1 028	1 032	1 032	1 032
Exécution des opérations	416	419	420	422	422	422
Soutien aux forces	13 803	13 667	13 594	13 649	13 649	13 649
Développement des forces	3 126	3 204	3 339	3 352	3 352	3 352
Politiques et stratégies du Ministère	786	950	919	922	922	922
<b>Total</b>	<b>19 246</b>	<b>19 278</b>	<b>19 300</b>	<b>19 377</b>	<b>19 377</b>	<b>19 377</b>

**Tableau 10 : Besoins en personnel militaire (Force**  
**régulière) (ETP), par programme de capacités**

Programmes de capacités	Réel 1999-00	Réel 2000-01	Estimé 2001-02	Prévu 2002-03	Prévu 2003-04	Prévu 2004-05
Commandement et contrôle	5 861	5 969	5 853	5 973	5 973	5 973
Exécution des opérations	19 142	20 179	18 468	18 848	18 848	18 848
Soutien aux forces	23 406	20 484	21 065	21 499	21 499	21 499
Développement des forces	10 115	11 306	12 979	13 247	13 247	13 247
Politiques et stratégies du Ministère	836	914	914	933	933	933
<b>Total</b>	<b>59 360</b>	<b>58 852</b>	<b>59 279</b>	<b>60 500</b>	<b>60 500</b>	<b>60 500</b>

**Tableau 11 : Besoins en personnel (ETP) par programme**  
**de capacités—Main-d'œuvre combinée**  
**(militaires et civils)**

Programmes de capacités	Réel 1999-00	Réel 2000-01	Estimé 2001-02	Prévu 2002-03	Prévu 2003-04	Prévu 2004-05
Commandement et contrôle	6 976	7 007	6 881	7 005	7 005	7 005
Exécution des opérations	19 558	20 598	18 888	19 270	19 270	19 270
Soutien aux forces	37 209	34 151	34 659	35 148	35 148	35 148
Développement des forces	13 241	14 510	16 318	16 599	16 599	16 599
Politiques et stratégies du Ministère	1 622	1 864	1 833	1 855	1 855	1 855
<b>Total</b>	<b>78 606</b>	<b>78 130</b>	<b>78 579</b>	<b>79 877</b>	<b>79 877</b>	<b>79 877</b>

**Tableau 7 : Résumé des recettes disponibles et non disponibles, par secteur d'activités****Recettes disponibles**

(en millier de dollars)			
Prévision des dépenses 2001-02	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05
<b>Programme des services de la Défense</b>			
Commandement et contrôle	37 249	53 145	47 884
Exécution des opérations	111 746	159 435	143 651
Soutien aux forces	148 995	212 579	191 534
Développement des forces	37 249	53 145	47 884
Politiques et stratégies du Ministère	3 386	4 831	4 353
<b>Total des recettes disponibles</b>	<b>338 624</b>	<b>483 135</b>	<b>435 305</b>
<b>407 412</b>			

**Recettes non disponibles**

(en millier de dollars)			
Prévision des dépenses 2001-02	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05
<b>Programme des services de la Défense</b>			
Exécution des opérations	5 881	5 580	5 000
<b>Total des recettes non disponibles</b>	<b>5 881</b>	<b>5 580</b>	<b>5 000</b>

**Tableau 8 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire**

(en milliers de dollars)	
<b>Programme des services de la Défense 2002-03</b>	
<b>Dépenses prévues nettes</b>	
<b>11 834 800</b>	
<b>Plus : Services reçus gratuitement</b>	
Locaux fournis par TPSCGC	56 675
Contributions de l'employeur aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (à l'exclusion des fonds renouvelables)	316 752
Indemnités d'accidents du travail payées par Développement des ressources humaines Canada	12 711
Salaires et dépenses connexes liées aux services juridiques fournis par Justice Canada	3 187
<b>Sous-total</b>	<b>12 224 125</b>
<b>Moins : recettes non disponibles</b>	
<b>(5 600)</b>	
<b>Coût net du Programme en 2002-03</b>	
<b>12 218 525</b>	



projets sont inspectés par des experts militaires et techniques de l'OTAN qui s'assure que ceux-ci répondent aux besoins opérationnels et ils sont vérifiés par le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN, qui s'assure que les fonds ont été dépensés uniquement aux fins autorisées.

## **CENTRE CANADIEN INTERNATIONAL (LESTER B. PEARSON) POUR LA FORMATION EN MAINTIEN DE LA PAIX**

### **Objectif**

Fournir un soutien financier de base continu au Centre Pearson pour la formation en maintien de la paix (CPFMP), qui appuie les intérêts du gouvernement pour ce qui est de présenter à l'étranger la politique et l'approche canadiennes en matière d'opérations de paix, afin d'améliorer le profil international du pays. Les objectifs principaux sont les suivants : une gamme de programmes d'apprentissage concernant les opérations de paix à l'intention d'un public multidisciplinaire international, la participation canadienne au développement des connaissances, de l'apprentissage et des pratiques touchant les opérations de paix, et l'existence d'un centre de recherche et d'apprentissage interculturels dans le domaine des opérations de paix multidisciplinaires.

### **Résultats prévus**

Le Conseil d'administration et l'équipe de direction du CPFMP ont élaboré l'ensemble de résultats clés suivant : participation des militaires et des civils aux services d'apprentissage intégré; accroissement des connaissances publiques et générales concernant les opérations de paix; diffusion de connaissances sur les opérations de paix : recherche, discussion et publication; spécialistes efficaces dans le domaine des opérations de paix; gestion efficace des opérations de paix; dialogue, politique et pratique interculturels concernant les opérations de paix; diffusion des valeurs et des approches canadiennes; et contribution à la paix et la sécurité internationales. Dans le cadre du plan d'activités stratégique du CPFMP, le Conseil d'administration, de concert avec la direction du Centre, peut modifier ces résultats clés à la demande des intervenants et des clients du CPFMP.

### **Jalons**

Le MDN soumettra un cadre de gestion et de responsabilisation fondées sur les résultats, à titre de partie intégrante de la présentation au Conseil du Trésor. Le Ministère procédera à une évaluation avant le renouvellement de la contribution dans cinq ans. Par ailleurs, le CPFMP fera l'objet d'une vérification annuelle effectuée par des vérificateurs externes, déposera des rapports de vérification interne à la fin de chaque période de contribution et fournira les rapports suivants : un plan d'activités et le budget pour les trois prochaines années financières, le ou avant le 1<sup>er</sup> mars de chaque année; un rapport financier trimestriel et une mise à jour des prévisions pour le trimestre suivant et le reste de l'exercice financier; une analyse financière détaillée semestrielle qui sera comparée au budget correspondant de mi-exercice; et un rapport annuel de fin d'année décrivant les réalisations opérationnelles, financières et relatives aux programmes d'études. De plus, le CPFMP fera part de tous les changements importants dans le contexte fonctionnel ou dans ses activités internes dès que ces changements seront connus.





## Organismes

L'exécution du budget et la gestion financière globale par les contrôleurs financiers de l'OTAN sont sanctionnées par le Règlement financier approuvé par le Conseil de l'Atlantique Nord et toutes les mesures de contrôle spéciales imposées par les pays membres. À la fin de l'année, les rapports financiers annuels sont présentés aux fins de vérification par le Collège international des commissaires aux comptes de l'OTAN, qui est chargé par des établissements de vérification nationaux de procéder à des vérifications non seulement du point de vue financier, mais aussi sur le plan du rendement.

### PROGRAMME DE MODERNISATION À MOYEN TERME DU SYSTÈME AÉROPORTE DE DÉTECTION LOINTAINE DE L'OTAN

#### Objectif

Améliorer considérablement la qualité des sous-systèmes aéroportés de détection lointaine (AEW) à bord des 17 aéronefs E-3A de l'OTAN, dans le cadre du Programme de modernisation à moyen terme, qui est financé par 13 pays membres de l'OTAN et dont la part canadienne s'élève à 8,0536 p. 100 ou 66 M\$US.

#### Résultats prévus

Soutien continu pour la part canadienne dans le Programme de modernisation à moyen terme, une initiative étalée sur huit ans (1998-2006) qui coûtera 829 M\$US (AF 1996).

#### Jalons

Bien que, pour la mise en œuvre du Programme, on ait prédéterminé des jalons et établi un échéancier des paiements correspondant, ces éléments ont varié en fonction des travaux accomplis par Boeing, l'entrepreneur principal de l'OTAN.

### INFRASTRUCTURE DE L'OTAN—PROGRAMME OTAN D'INVESTISSEMENTS AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ (NSIP)

#### Objectif

Fournir la part canadienne du NSIP, un programme financé par le fonds commun de l'OTAN qui vise à payer la fourniture d'installations et d'équipement nécessaires à l'appui des rôles de la structure militaire de l'OTAN considérés comme excédant les exigences nationales en matière de défense de chacun des pays membres.

#### Résultats prévus

Le maintien de la capacité de défense aérienne et de surveillance aérienne; la prestation d'une capacité de soutien en matière de commandement, de contrôle, de consultation et de soutien à l'échelle de l'OTAN; et la capacité de déploiement, la mobilité et la soutenabilité des forces. Le NSIP permet de faire face à des dépenses annuelles équivalant à environ 900 millions de dollars canadiens.

#### Jalons

Étant donné que la mise en œuvre des projets du NSIP est la responsabilité de chaque pays membre, il ne convient pas d'établir des jalons directs et quantifiables. Du point de vue du processus, il y a, par le biais de procédures de gestion de la mise en œuvre, une surveillance active des projets afin de s'assurer que l'on s'occupe de tout retard indu pour ce qui est de fournir la capacité demandée par la structure militaire. En outre, tous les





## Détails sur les programmes de paiements de transfert

En accord avec la politique révisée sur les paiements de transfert datant du 1<sup>er</sup> juin 2000, le paragraphe 7.4.5 mentionne que le Rapport sur les plans et les priorités du ministère doit inclure des informations additionnelles sur les subventions, les contributions et les autres programmes de paiements de transfert qui reçoivent un financement supérieur à 5 millions de dollars.

### CONTRIBUTIONS VERSÉES AUX PROVINCES AUX FINS D'AIDE EN CAS DE CATASTROPHE NATURELLE

#### Objetif

Fournir de l'aide financière aux gouvernements provinciaux et territoriaux dans les cas où les coûts d'intervention et de récupération de base seraient supérieurs à ceux qu'ils seraient raisonnablement censés assumer.

#### Résultats prévus

Aider à restaurer l'infrastructure publique provinciale/territoriale à l'état dans lequel elle était avant la catastrophe et faciliter la restauration des biens personnels essentiels des citoyens, des fermes et des petites entreprises.

#### Jalons

Les dépenses vérifiées sont remboursées le plus rapidement possible, conformément aux lignes directrices établies relativement à l'application des Accords d'aide financière en cas de catastrophe.

### BUDGET MILITAIRE ET ORGANISMES DE L'OTAN

#### Budget

#### Objetif

Fournir la part canadienne du budget militaire de l'OTAN, un programme financé par le fonds commun de l'Organisation pour payer les coûts de fonctionnement et d'entretien de la structure et des activités militaires de l'OTAN.

#### Résultats prévus

Au moyen du budget militaire de l'OTAN (qui équivalait à des dépenses annuelles d'environ 1 milliard de dollars canadiens), soutien de l'état-major militaire international, des grands commandements et des commandements subordonnés de l'OTAN, des centres de recherche et des centres techniques, des systèmes de communication et des systèmes électroniques, du Collège de défense de l'OTAN et de la Force aéroportée de détection lointaine et de contrôle de l'OTAN.

#### Jalons

Des jalons directs et quantifiables ne sont pas réalisables. Du point de vue du processus, le contrôle final des dépenses incombe aux pays membres à tous les niveaux de la prise de décision. On peut considérer que l'approbation du budget traduit les orientations politiques, organisationnelles et financières que les pays membres souhaitent mettre en



Tableau 6 : Résumé des paiements de transfert

	Prévision des dépenses 2001-02	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05
(en milliers de dollars)				
<b>Subventions</b>				
Soutien aux forces	100	100	100	100
Développement des forces	1 147	1 147	1 147	1 147
Politiques et stratégies du Ministère	3 081	3 083	3 084	3 084
<b>Sous-total des subventions</b>	<b>4 328</b>	<b>4 330</b>	<b>4 331</b>	<b>4 331</b>
<b>Contributions</b>				
Exécution des opérations	253 220	203 376	3 531 <sup>1</sup>	1 215 <sup>1</sup>
Soutien aux forces	22 150	20 450	20 950	21 450
Développement des forces	5 357	5 000	5 000	5 000
Politiques et stratégies du Ministère	135 185	135 884	141 462	138 596
<b>Sous-total des contributions</b>	<b>415 912</b>	<b>364 710</b>	<b>170 943</b>	<b>166 261</b>
<b>Total des subventions et des contributions</b>	<b>420 240</b>	<b>369 040</b>	<b>175 274</b>	<b>170 592</b>

1. Exclut les contributions aux Accords d'aide financière en cas de catastrophe, étant donné que ces paiements ne sont prévus qu'un an à l'avance dans le Budget des dépenses.



## Rapport d'étape sur les grands projets de l'État (équipement et construction)

On retrouvera ci-dessous une liste des grands projets de l'État. Un grand projet de l'État se définit comme étant un projet gouvernemental à risque élevé dont le coût estimatif dépasse 100 millions de dollars ou un projet gouvernemental qui comporte un risque considérable. On trouvera à l'adresse [http://www.vcds.forces.ca/dgsp/dppc/pubs/rpp01/intro\\_f.asp](http://www.vcds.forces.ca/dgsp/dppc/pubs/rpp01/intro_f.asp) un rapport d'étape complet sur chaque projet.

### Équipement

Projet de remplacement des transports de troupes blindés  
Projet d'amélioration du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes  
Projet des hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes (HUTTC)  
Projet de l'hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage  
Proposition de modification technique 583 du CF-18  
Projet Habillez le soldat

Missile SeaSparrow évolué (ESSM)

Projet du véhicule utilitaire léger à roues

Projet de prolongation de la vie du M113 (transport de troupes blindé)

Projet d'hélicoptère maritime

Projet d'automatisation du système militaire de la circulation aérienne (MAATS)

Projet des télécommunications militaires protégées par satellite

Capacité du Canada en sous-marins (prolongation de la vie des sous-marins)

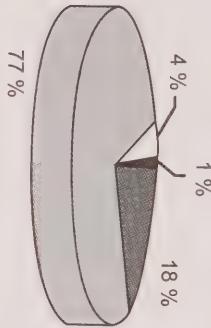
Projet du Système tactique de commandement, de contrôle et de communication

Projet de simulation des effets d'armes

### Construction

Aucun

**Cot total estimatif actuel des grands projets d immobilisations ( quipement) l appui des programmes de capacit s  
(en pourcentages)**



Cette vaste perspective de l investissement en capital refl te l objectif strat gique de la D fense en vue de l innovation proactive dont ont convenue les hauts dirigeants de la D fense au d but de l an 2000. Dans le cadre de cet examen, les planificateurs principaux ont estim qu au cours de la p riod de 20 ans allant de l an 2000 2020, les investissements seraient d environ 25 p. 100 en ce qui concerne les syst mes de commandement et de contr le (pr sentement de 18 p. 100), de 70 p. 100 pour l Ex cution des op rations (pr sentement de 77 p. 100), de 4 p. 100 pour le Soutien aux forces (pr sentement de 4 p. 100) et de 1 p. 100 pour le D veloppement des forces (pr sentement de 1 p. 100).

■ Commandement et contr le    □ Ex cution des op rations    □ Soutien aux forces    ■ D veloppement des forces

**Tableau 5b : D tails sur les d penses li es aux grands projets d'immobilisations—  
Construction (en millions de dollars)**

Les projets num r s dans le tableau 5b ont t identifi s comme t ant soit : 1) des projets pour lesquels les d penses estim es d p assent les d penses maximales que le Conseil du Tr sor a habilit e le MDN approuver (60 millions de dollars), soit 2) des projets qui pr sentent un risque particuli rement lev , quelles que soient les estimations. Tous les grands projets d'immobilisations (construction) entrent dans la cat gorie des *Programmes de capacit s visant le Soutien aux forces*. Toutefois, pour donner un meilleur aperçu de ce qu'ils permettent de « soutenir », ils ont t e num r s ci-dessous en fonction du programme de capacit s particulier qu'ils appuient. Pour l'AF 2002-03, les d penses pr vues en ce qui a trait aux grands projets d'immobilisations (construction) repr sentent 7,1 p. 100 du total des d penses en capital pr vues (construction).

À L'APPUI DES PROGRAMMES DE CAPACITÉS	Cot total estimatif actuel	Dépenses pr vues jusqu'au 31 mars 2002	Dépenses pr vues 2002-03	Dépenses pr vues 2003-04	Dépenses pr vues 2004-05	Besoins futurs
À l'appui du programme « Soutien aux forces »						
Installation de maintenance de la Flotte Cape Breton, N.-É. (AEP)	91,58	17,93	14,20	21,20	20,30	17,95
TOTAL	91,58	17,93	14,20	21,20	20,30	17,95







À l'APPUI DES PROGRAMMES DE CAPACITÉS	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2002	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Besoins futurs
---------------------------------------	-----------------------------	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------

Ressources humaines intégrées de la Défense	49,65	46,83	2,76	-	-	-
Système de traitement des messages de la Défense	132,94	68,39	22,19	18,40	23,82	-
Système d'information—Soutien et acquisition du matériel	80,83	76,64	3,58	0,52	-	-
Système d'information—Soutien et acquisition du matériel (B)	56,63	1,99	48,97	5,67	-	-
Soutien sanitaire—Rôle trois	40,42	17,21	10,56	12,64	-	-
Dispositif de lutte contre la pollution pour navires	41,22	31,67	5,10	4,45	-	-
<b>Sous-total (Soutien aux forces)</b>	<b>926,00</b>	<b>635,47</b>	<b>171,35</b>	<b>80,90</b>	<b>37,71</b>	<b>0,57</b>

À l'APPUI DES PROGRAMMES DE CAPACITÉS	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 02	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Besoins futurs
---------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------

À l'appui du programme « Développement des forces »

Aurora—Simulateur de poste de pilotage	38,72	-	11,31	16,50	10,84	-
Simulateur de combat naval	38,81	31,05	7,76	-	-	-
Simulateurs d'armes d'unité	54,31	39,60	14,71	-	-	-
Simulation des effets d'armes	122,84	2,92	4,17	14,25	54,28	47,22
<b>Sous-total (Développement des forces)</b>	<b>254,68</b>	<b>73,57</b>	<b>37,94</b>	<b>30,78</b>	<b>65,12</b>	<b>47,22</b>

<b>TOTAL</b>	<b>26 217,75</b>	<b>21 547,74</b>	<b>1 693,96</b>	<b>1 055,41</b>	<b>874,23</b>	<b>1 046,42</b>
--------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------	---------------	-----------------



À L'APPUI DES PROGRAMMES DE CAPACITÉS	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2002	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Besoins futurs
---	-----------------------------------	--	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-------------------

À l'appui du programme « Soutien aux forces »						
Amélioration du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes	298,12	276,37	21,45	—	—	—
Projet Habillez le soldat						
• Définition	5,70	4,55	1,15	—	—	—
• Chapeau de combat à large bord	1,66	1,37	0,29	—	—	—
• Bottes pour temps pluvieux	21,52	21,03	0,50	—	—	—
• Système de chaussettes de combat	10,17	6,92	2,24	1,00	—	—
• Coiffure thermique légère	2,35	—	1,57	0,79	—	—
• Sous-vêtements pour climat tempéré	2,82	2,63	0,10	0,10	—	—
• Sous-vêtements isolants légers	4,71	3,97	0,75	—	—	—
• Lunettes de protection balistique	5,86	0,05	3,87	1,95	—	—
• Veste pare-éclats	18,02	0,03	0,08	14,33	3,58	—
• Veste tactique	16,81	—	8,48	8,32	—	—
• Système amélioré de vêtements adaptés	88,71	64,56	3,31	9,96	10,31	0,57
• Système amélioré de vêtements adaptés (P)	5,67	—	6,00	—	—	—
• Gants pour temps froid et pluvieux (GTFP)	6,67	5,71	0,96	—	—	—
• Gants pour équipement de véhicule de combat	0,74	0,02	0,73	—	—	—
• Gants de combat pour climat tempéré avec modification de la portée du projet (B)	3,00	—	2,00	2,00	—	—
• Projet d'habillement des cadets	28,29	5,50	22,79	—	—	—
• Plaque antiballes	4,07	0,03	2,76	1,28	—	—
<b>Habillez le soldat—Total pour l'ensemble du projet</b>	<b>226,76</b>	<b>116,36</b>	<b>57,58</b>	<b>39,22</b>	<b>13,89</b>	<b>0,57</b>

suite à la page 44

suite de la page 41

À L'APPUI DES PROGRAMMES DE CAPACITÉS	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2002	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Besoins futurs
Modernisation du CF-18	1 080,00	203,34	237,24	95,40	122,52	421,50
Missile SeaSparrow évolué	480,09	191,67	43,41	40,16	48,47	156,38
Remplacement des avions Hercules	108,33	105,58	2,64	-	-	-
Capacité améliorée de détection des mines terrestres	31,11	29,63	0,71	0,77	-	-
Prolongation de la vie du véhicule blindé léger	63,44	31,92	21,72	6,30	3,00	0,49
Véhicule utilitaire léger à roues	219,53	6,17	15,81	160,75	33,31	3,49
Projet de remplacement du Lynx	878,54	856,35	22,18	-	-	-
Hélicoptères maritimes (définition)	55,71	12,41	13,62	3,99	6,07	19,57
Automatisation du système militaire de la circulation aérienne	149,52	97,43	25,38	23,61	2,95	-
Système de défense rapprochée Phalanx	31,81	30,86	0,42	0,53	-	-
Armes antiblindé à courte portée	186,05	183,13	2,92	-	-	-
Système de surveillance par réseaux remorqués	113,95	108,78	5,11	0,06	-	-
Système remorqué de contre-mesures antitorpilles	30,03	5,25	7,08	7,41	6,29	3,98
Programme de révision et de modernisation de la classe Tribal	1 412,16	1 402,81	9,35	-	-	-
Hélicoptères utilitaires de transport tactique	1 164,56	1 033,69	43,20	43,31	43,20	-
Navires de défense côtière	683,76	646,71	10,36	14,32	6,36	6,02
<b>Sous-total (Exécution des opérations)</b>	<b>20 220,29</b>	<b>17 055,73</b>	<b>1 152,30</b>	<b>679,50</b>	<b>544,30</b>	<b>788,47</b>



Système d'exploitation des informations opérationnelles du Commandement maritime	33,42	33,09	0,30	-	-
Modernisation du système de défense aérienne de l'Amérique du Nord	1 055,26	1 053,81	0,39	-	-
Système de détermination de la position et de navigation	73,12	70,52	2,60	-	-
Télécommunications militaires protégées par satellite	230,23	57,62	61,14	53,90	45,06
Projet de centre d'opérations aériennes de région/secteur	116,22	65,63	7,65	13,58	3,73
Satellite de recherche et sauvetage	65,53	65,29	0,14	0,04	-
Système tactique de commandement, de contrôle et de communication	1 927,70	1 801,15	104,99	21,55	-
Système du 8 <sup>e</sup> Escadron de transmissions et de contrôle (Air)	46,57	19,64	26,25	0,64	-
<b>Sous-total (Commandement et contrôle)</b>	<b>4 816,82</b>	<b>3 782,97</b>	<b>332,37</b>	<b>264,23</b>	<b>227,10</b>
					<b>210,16</b>

À L'APPUI DES PROGRAMMES DE CAPACITÉS	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2002	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Besoins futurs
<b>À l'appui du programme « Exécution des opérations »</b>						
Transports de troupes blindés	2 228,00	1 700,84	318,84	97,33	110,98	-
Prolongation de la vie des transports de troupes blindés	327,01	130,01	53,35	52,20	45,14	46,32
Frégate canadienne de patrouille	8 950,75	8 888,05	25,00	18,00	13,00	6,70
Hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage	771,08	585,96	175,24	8,62	0,25	0,25
Capacité du Canada en sous-marins (prolongation de la vie des sous-marins)	803,49	451,86	89,08	67,99	71,89	122,67
Appareil de transport tactique CC-130 Hercules	350,65	349,78	0,52	-	-	-
Ravitaillement stratégique en vol CC-150	103,47	3,50	29,13	38,76	30,88	1,11

suite à la page 42







**Tableau 5a : Détails sur les dépenses liées aux grands projets d'immobilisations—  
Équipement (en millions de dollars)**

Les projets énumérés dans le tableau 5a ont été identifiés comme étant soit 1) des projets pour lesquels les dépenses estimées dépassent les dépenses maximales que le Conseil du Trésor a habilité le MDN à approuver (30 millions de dollars avec les **estimations fondées des coûts**), soit 2) des projets qui présentent un risque particulièrement élevé, quelles que soient les estimations. Tous les grands projets d'immobilisations (équipement) s'inscrivent dans la catégorie des *Programmes de capacités visant le développement des forces*. Toutefois, pour donner un meilleur aperçu de ce qu'ils permettent de « développer », ils ont été énumérés ci-dessous en fonction du programme de capacités particulier qu'ils appuient. Pour l'AF 2002-03, les dépenses prévues en ce qui a trait aux grands projets d'immobilisations (équipement) représentent 91 p. 100 du total des dépenses en capital prévues (équipement).

À L'APPUI DES PROGRAMMES DE CAPACITÉS	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2002	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05	Besoins futurs
À l'appui du programme « Commandement et contrôle »						
Système de navigation aérienne perfectionné	97,80	16,79	31,37	26,71	13,19	9,64
Capteur électro-optique perfectionné	31,68	28,44	3,24	—	—	—
Radar à balayage électronique perfectionné	55,39	50,57	4,82	—	—	—
Remplacement du système de gestion des communications de l'Aurora	57,63	4,94	19,89	24,96	7,85	—
Remplacement du système électro-optique de l'Aurora	46,92	—	8,93	19,29	12,81	5,89
Mesures de soutien électronique de l'Aurora (B)	177,21	—	12,88	70,02	66,82	27,50
Acquisition de radars imageurs pour l'Aurora (B)	255,12	0,55	14,97	32,74	77,65	129,21
Modernisation de l'avionique du CCI30	91,41	87,26	4,06	—	—	—
Système classifié de gestion électronique des clés	35,43	35,26	0,13	—	—	—
Système de transmission de données de l'Extrême-Arctique	30,77	27,21	3,41	0,12	—	—
Système de commandement de la Force terrestre	175,12	160,80	13,84	0,48	—	—
Amélioration des moyens tactiques de guerre électronique terrestre	77,38	76,62	0,76	—	—	—
Lunette de visée thermique du Leopard	138,60	127,79	10,60	0,21	—	—



Le tableau suivant expose les dépenses prévues du Ministère sur une période de quatre ans incluant la prévision pour l'année financière 2001-02. La prévision pour 2001-02 comprend les 11 390 000 000 \$ alloués à la Défense nationale dans le Budget principal des dépenses et comprend 983 979 000 \$ additionnels alloués à la Défense dans les Budgets supplémentaires des dépenses et les transferts au cours de l'année provenant du Conseil du Trésor.

**Tableau 3 : Dépenses prévues du Ministère**

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2001-02	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05
Commandement et contrôle	1 459 787	1 405 785	1 421 625	1 450 228
Exécution des opérations	4 301 022	4 168 224	3 915 530	4 017 562
Soutien aux forces	4 331 200	4 121 394	4 140 463	4 184 931
Développement des forces	2 005 422	2 017 483	2 066 608	2 113 360
Politiques et stratégies du Ministère	615 171	605 049	623 079	660 532
Dépenses brutes prévues	12 712 603	12 317 935	12 167 305	12 426 612
Recettes affectées aux dépenses	-338 624	-483 135	-435 305	-407 412
<b>Total des dépenses prévues</b>	<b>12 373 979</b>	<b>11 834 800</b>	<b>11 732 000</b>	<b>12 019 200</b>
Recettes portées au crédit du Trésor	-5 900	-5 600	-5 000	-5 000
Coût estimé des services fournis par d'autres ministères	367 980	389 325	388 195	411 486
<b>Coût net pour le Ministère</b>	<b>12 736 059</b>	<b>12 218 525</b>	<b>12 115 195</b>	<b>12 425 686</b>

**Tableau 4 : Résumé des dépenses en capital,  
par secteur d'activités (programme de capacités)**

(en millier de dollars)	Prévision des dépenses 2001-02	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05
<b>Programme des services de la Défense</b>	270 710	257 187	269 879	289 553
Commandement et contrôle	270 710	257 187	269 879	289 553
Exécution des opérations	1 060 281	1 029 318	1 057 027	1 134 082
Soutien aux forces	112 796	107 161	112 450	120 647
Développement des forces	563 979	562 008	602 149	643 135
Politiques et stratégies du Ministère	248 151	235 755	247 389	265 423
<b>Total des dépenses en capital</b>	<b>2 255 917</b>	<b>2 191 429</b>	<b>2 288 894</b>	<b>2 452 840</b>



**Tableau 2 : Dépenses prévues du Programme pour l'année budgétaire 2002-03, par secteur d'activités (programme de capacités)**

(en millier de dollars)	Fonctionnement	Régimes de prestations aux employés prévus par la loi	Capital	Subventions et contributions	Subventions et contributions prévues par la loi	Dépenses brutes prévues	Moins : recettes affectées aux dépenses	Dépenses nettes prévues
<b>Secteurs d'activités</b>								
Commandement et contrôle	1 031 152	117 446	257 187	-	-	1 405 785	(53 145)	1 352 640
Exécution des opérations	2 681 903	253 628	1 029 318	203 376	-	4 168 224	(159 435)	4 008 789
Soutien aux forces	3 624 019	369 664	107 161	5 450	15 100	4 121 394	(212 579)	3 908 815
Développement des forces	1 288 244	161 084	562 008	6 147	-	2 017 483	(53 145)	1 964 338
Politiques et stratégies du Ministère	198 730	31 597	235 755	138 967	-	605 049	(4 831)	600 218
<b>Total</b>	<b>8 824 048</b>	<b>933 419</b>	<b>2 191 429</b>	<b>353 940</b>	<b>15 100</b>	<b>12 317 935</b>	<b>(483 135)</b>	<b>11 834 800</b>



## Autorisation de dépenser

Le tableau suivant explique la concordance entre les gammes de services et les programmes de capacités :

**Tableau 1 : Concordance entre les gammes de services et les programmes de capacités**

(en millier de dollars)	Commandement et contrôle	Exécution des opérations	Soutien aux forces	Développement des forces	Politiques et stratégies du Ministère	Total
Forces maritimes	155 755	1 002 504	613 297	272 414	9 245	2 053 215
Forces terrestres	342 647	1 472 541	1 005 181	343 615	17 343	3 181 326
Forces aériennes	148 513	975 231	1 047 549	410 120	247 348	2 828 761
Opérations interarmées et protection civile	261 237	533 287	154 253	79 869	37 662	1 066 307
Communications et gestion de l'information	252 848	4 794	5 311	39 990	1 079	304 022
Soutien de la fonction Personnel	5 995	—	357 695	474 223	22 938	860 850
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	1 470	—	521 174	229 119	2 316	754 079
Cadres de direction du Ministère et des Forces	184 177	20 432	204 357	114 987	262 288	786 241
Total	1 352 640	4 008 789	3 908 815	1 964 338	600 218	11 834 80





## Section VI : Informations financières

### Nouveau Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR)

En septembre 2001, le Conseil du Trésor a approuvé le nouveau Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) du Ministère. Ce nouveau CPRR marque un changement dans la structure ministérielle de planification, d'affectation et de rapport concernant les ressources; en effet les huit gammes de services (Forces maritimes, Forces terrestres, Forces aériennes, Opérations interarmées et protection civile, Communications et gestion de l'information, Soutien de la fonction Personnel, Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement, Cadres de direction du Ministère et des Forces) sont remplacés par cinq programmes de capacités (**Commandement et contrôle, Exécution des opérations, Soutien aux forces, Développement des forces, Politiques et stratégies du Ministère**).

Le CPRR est le principal outil stratégique de gestion et de production de rapports concernant les programmes de capacités. En choisissant une planification et une gestion axées sur les résultats, le ministère est maintenant plus en mesure de faire des liens entre la planification interne, l'allocation des ressources et les résultats désirés. Ceci permet au ministère d'améliorer sa façon d'allouer ses ressources, d'améliorer son processus de prise de décisions stratégiques et de mieux communiquer aux Canadiens et Canadiennes les valeurs du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Le CPRR se retrouve à l'adresse suivante : [www.vcds.forces.ca/subjects/key\\_documents\\_f.asp](http://www.vcds.forces.ca/subjects/key_documents_f.asp)



## E. Tableau des ressources et des finances

Le tableau suivant décrit le profil des ressources du Bureau de l'Ombudsman sur une période de quatre ans.

	Antérieur 2000-01		Actuel 2001-02		Estimations 2002-03		Estimations 2003-04	
	000 \$	ETP	000 \$	ETP	000 \$	ETP	000 \$	ETP
Salaires	1 746	46	3 000	53	3 467	65	3 519	65
F&E	1 850		2 200		1 812		1 839	
Total	3 596		5 200		5 279		5 358	
Immobilisations	200		2 000		279		283	
Total	3 796	46	7 200	53	5 558	65	5 641	65

Nota :

Les entrepreneurs et le personnel temporaire n'ont pas été inclus dans le total des salaires ou des ETP pour l'exercice 2001-02. Ces postes et les coûts afférents ont été placés sous la rubrique F&E de l'exercice 2001-02. Les salaires des enquêteurs recrutés en 2002 sont reflétés dans les chiffres courants de l'exercice 2001-02 et dans les estimations de l'exercice 2002-03. Le Bureau a déménagé au 100 Metcalfe en mars 2002. Les frais de déménagement et les coûts de construction ont été inclus dans les dépenses d'immobilisations de l'exercice 2001-02.



## C. Fonctionnement

Lorsqu'il traite des plaintes, le bureau de l'Ombudsman cherche à trouver des solutions aux problèmes en intervenant à l'échelon où il est possible d'apporter des changements. Le Bureau travaille dans le cadre des mécanismes existants et, en l'absence de circonstances spéciales, il oriente d'abord les plaignants vers les voies de recours existantes. Cependant, si un plaignant n'est toujours pas satisfait, le Bureau peut déterminer qu'une enquête est nécessaire.

Les enquêtes sont confidentielles, et les plaignants sont tenus au courant des progrès de leur cause. Une fois l'enquête terminée, le plaignant est informé du résultat et de toute mesure recommandée. Le plaignant reçoit également un exemplaire de tout rapport connexe.

L'Ombudsman reçoit des plaintes touchant un vaste éventail de questions, depuis les problèmes médicaux jusqu'aux questions systémiques comme les avantages sociaux et la justice militaire. Au cours de ses six premiers mois d'existence, le Bureau a reçu 952 plaintes. De janvier à décembre 2001, le Bureau a reçu 1 303 plaintes. Le Bureau a effectué plusieurs enquêtes majeures qui ont abouti à des recommandations visant à améliorer le traitement des questions systémiques comme les conflits d'intérêts, le traitement des victimes d'agressions sexuelles, les politiques d'affaires publiques et les problèmes médicaux.

L'Ombudsman peut entreprendre une enquête en réponse à une directive écrite du Ministre et, dans les limites de son mandat, il peut, de sa propre initiative, faire enquête sur toute question qui lui est soumise. En décembre 2001, le Bureau de l'Ombudsman a pour la première fois entrepris une enquête de sa propre initiative : l'équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman a ouvert une enquête sur les allégations de harcèlement au Centre de soutien pour trauma et stress opérationnels (CSTSO) des Forces canadiennes, à Halifax. Cette enquête se poursuit.

Le Bureau de l'Ombudsman a également entrepris sa première enquête sur l'ordre du Bureau du Ministre, relativement à des plaintes portant sur les conclusions d'une commission d'enquête militaire. Le Bureau de l'Ombudsman a reçu l'ordre d'examiner un cas de blessure grave subie par une recrue à l'entraînement.

## D. Reddition de comptes

L'indépendance de l'Ombudsman est essentielle pour la crédibilité du Bureau. C'est pourquoi la structure de reddition de comptes a été conçue de façon à ce que l'Ombudsman soit indépendant de la direction civile et de la chaîne de commandement militaire, et relève directement du Ministre. En plus de son rapport annuel, l'Ombudsman peut présenter des rapports spéciaux au Ministre lorsqu'il juge que c'est nécessaire.



## Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

### A. Établissement du Bureau

Le 9 juin 1998, le ministre de la Défense nationale a nommé M. André Marin au poste d'Ombudsman du MDN et des FC. Le Bureau de l'Ombudsman a été établi par suite de la publication d'un certain nombre de rapports spéciaux qui recommandaient qu'un bureau indépendant soit créé pour enquêter sur les plaintes de traitement injuste et pour déterminer si des changements systémiques sont nécessaires.

En janvier 1999, après avoir longuement consulté les employés du MDN, les membres des FC et les représentants d'autres bureaux d'ombudsman, M. Marin a présenté au Ministre un rapport qui établit le cadre d'un bureau d'ombudsman efficace. Six mois plus tard, soit le 16 juin 1999, le Bureau est devenu opérationnel en vertu de directives ministérielles et d'une Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD). À ce moment-là, il a été convenu que ces directives seraient examinées après un délai de six mois et incorporées à un règlement. Le 5 septembre 2001, les nouvelles directives ministérielles et la DOAD connexe sont entrées en vigueur.

Le 26 mars 2001, le ministre de la Défense nationale, l'honorable Art Eggleton, a annoncé la reconduction de M. André Marin au poste d'Ombudsman du MDN et des FC pour une période de cinq ans, à compter du 15 juin 2001. Au cours de l'année qui vient, l'une des priorités du Bureau sera l'identification et la résolution des problèmes systémiques. Depuis sa création, le Bureau a effectué sept enquêtes majeures qui ont donné lieu à la rédaction de rapports spéciaux destinés au Ministre. Bien qu'ils portent sur des plaintes individuelles, plusieurs de ces rapports révèlent des problèmes systémiques et recommandent des mesures pour les corriger.

### B. Mission et vision

En septembre 2001, le Bureau a adopté un énoncé de mission et un énoncé de vision pour définir clairement son rôle. L'énoncé de mission, « *À traitement équitable, changement favorable* », rappelle que le défi quotidien du Bureau consiste à améliorer le sort des membres du MDN et des FC en leur garantissant justice et équité.

Dans son énoncé de vision, « *Là pour vous—Là pour le bien-être des membres des FC et du MDN* », le Bureau s'engage à contribuer substantiellement et durablement au bien-être des membres du MDN et des FC en identifiant les problèmes systémiques et en recommandant des mesures pour les corriger.





**Tableau 2 : Coûts (en milliers de dollars) du Programme national de recherche et de sauvetage**

	Estimations 2001-02	Prévisions 2002-03	Prévisions 2003-04	Prévisions 2004-05
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	10 377	10 389	10 402	10 415
Environnement Canada	985	985	985	985
Ministère des Pêches et des Océans*	104 193	103 493	93 393	93 393
Ministère de la Défense nationale**	251 921	296 128	115 158	128 562
Agence Parcs Canada***	4 929	4 929	4 929	4 929
Transports Canada	970	985	985	1 000
Gendarmerie royale du Canada****	S/O	S/O	S/O	S/O
<b>Total</b>	<b>373 375</b>	<b>416 909</b>	<b>225 852</b>	<b>239 284</b>

\* P&O—Les chiffres des AF 2000-03 excluent les immobilisations pour les activités courantes et prévues du programme de remplacement des canots de sauvetage (proposition de la Sécurité maritime), ainsi que les immobilisations pour les navires polyvalents.

\*\* MDN—dépendances d'immobilisations/hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage Prévisions pour l'année financière 2001-02, 128,5M\$; prévisions pour l'AF 2002-03, 175,2 M\$; prévisions pour l'AF 2003-04, 8,6 M\$; prévisions pour l'AF 2004-05, 0,3 M\$.

\*\*\* APC—Les estimations des salaires reflètent la nature multifonctionnelle du Service des gardes de parc.

\*\*\*\* La GRC effectue des opérations de SAR au sol et dans les eaux intérieures des zones qui relèvent de sa compétence, conformément aux accords conclus avec les provinces, les territoires et les municipalités sur les services policiers. Les statistiques sur les opérations de SAR au sol sont conservées par l'autorité responsable.

**Tableau 3 : Estimations (en milliers de dollars) pour le Secrétariat national de recherche et de sauvetage**

	Estimations 2001-02	Prévisions 2002-03	Prévisions 2003-04	Prévisions 2004-05
Fonctionnement et entretien (F&E)	1 967	1 979	1 992	2 005
Immobilisations	6 895	7 949	8 195	8 195
Subventions et contributions	1 515	461	215	215
<b>Total</b>	<b>10 377</b>	<b>10 389</b>	<b>10 402</b>	<b>10 415</b>

**Nota :**

Immobilisations de 8 195 000\$—Comprend 8,1M\$ d'immobilisations pour le FNI et le SNRS (95 000 \$).

Subventions et contributions de 215 000\$—Comprend la portion canadienne des coûts du Secrétariat COSPAS-SARSAT. AF 2001-02—Immobilisations réduites et subventions augmentées de 1,3 M\$ pour refléter les contributions du FNI aux provinces et aux territoires.

AF 2002-03—Immobilisations réduites et subventions augmentées de 246 000\$ pour refléter les contributions du FNI aux provinces et aux territoires et comprend la portion canadienne des coûts du Secrétariat COSPAS-SARSAT (approximativement 215 000\$) pour un total de 461 000\$.

Pour de plus amples renseignements sur le SNRS, consultez le site Web à l'adresse suivante : [www.snrs.gc.ca](http://www.snrs.gc.ca)



## Ressources requises pour réaliser les priorités essentielles et obtenir les résultats stratégiques

Tableau 1 : Détail des besoins en personnel (ETP) par ministère

	Estimations 2001-02	Prévisions 2002-03	Prévisions 2003-04	Prévisions 2004-05
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	19,5	19,5	19,5	20
Environnement Canada	14	14	14	14
Ministère des Pêches et des Océans*	S/O	S/O	S/O	S/O
Ministère de la Défense nationale	806	746	681	679
Agence Parcs Canada*	S/O	S/O	S/O	S/O
Transports Canada	7	7	7	7
Gendarmerie royale du Canada*	S/O	S/O	S/O	S/O
<b>Total</b>	<b>846,5</b>	<b>786,5</b>	<b>721,5</b>	<b>720,0</b>

\* P&O, APC et GRC—Les renseignements sur les ETP ne sont pas disponibles.



**Résultat stratégique 2 : Veiller à ce que le grand public et les spécialistes de la recherche et du sauvetage soient bien informés, c'est-à-dire :**

- 2.1 Améliorer les outils de communication et de coopération entre les organismes nationaux et internationaux de recherche et de sauvetage.
- 2.2 Obtenir des informations sur la SAR et les communiquer aux spécialistes de la recherche et du sauvetage, au grand public et aux partenaires internationaux grâce à un usage accru des technologies de l'information.
- 2.3 Amplifier l'échange d'informations et d'expertise grâce au congrès annuel et à la foire commerciale SARSCENE.

**Résultat stratégique 3 : Maintenir des partenariats efficaces avec des organismes nationaux et internationaux, c'est-à-dire :**

- 3.1 Participer à des forums nationaux et internationaux.
- 3.2 Lancer et appuyer des initiatives canadiennes de maintenance et de développement du système international de localisation par satellite COSPAS-SARSAT.

**Résultat stratégique 4 : Préserver l'efficacité, l'efficience et le bon fonctionnement du SNRS, c'est-à-dire :**

- 4.1 Régler les problèmes de gestion des ressources humaines.
- 4.2 Optimiser l'usage des technologies de l'information pour réaliser les objectifs du programme et accroître son efficience.
- 4.3 Examiner et mettre à jour les accords de soutien administratif.



## Activités prévues

Les activités prévues sont :

- élaborer un énoncé des attentes (loi, directive ou autre instrument);
- produire une ébauche de Plan fédéral de SAR qui comporte un outil de mesure du rendement et prévoit une coopération fédérale/non fédérale en vue de la création d'un plan canadien de SAR;
- créer de nouveaux liens de responsabilité pour le CIRS et le SNRS, afin de mettre en place de nouveaux processus et une horizontalité renforcée dans le programme de SAR;
- mener un effort conjoint pour améliorer la coordination des programmes fédéraux de formation à la recherche et au sauvetage, et coordonner un programme international visant à faire connaître les compétences et le savoir-faire du Canada en matière de recherche et de sauvetage;
- établir un groupe de travail interministériel sur la standardisation, afin de régler les problèmes d'incompatibilité du matériel et des procédures;
- tenir des discussions pour intégrer les capacités, les plans et les programmes fédéraux d'atténuation des effets des catastrophes;
- entreprendre une étude sur l'état de préparation des services fédéraux de SAR, afin de déterminer le degré d'acceptabilité, le rapport coût-efficacité et les autres facteurs qui entrent en jeu dans l'état de préparation.

Lorsqu'il sera terminé en 2002-03, le PITS nous aura fourni le cadre dont nous avons besoin pour une meilleure gestion horizontale du programme canadien de SAR.

### Résultat stratégique 1 : Maintenir un programme national de SAR cohérent et efficace, c'est-à-dire :

- 1.1 Élaborer et coordonner un programme national de SAR qui est structuré horizontalement.
- 1.2 Établir des liens plus étroits avec les partenaires non fédéraux.
- 1.3 Améliorer la qualité, la représentativité et la recevabilité des projets proposés aux administrateurs du Fonds des nouvelles initiatives (FNI) de recherche et de sauvetage.
- 1.4 Renforcer la capacité du programme de prévention en matière de recherche et de sauvetage.
- 1.5 Tenir et mettre à jour le Registre canadien des radiobalises, et communiquer les informations aux intervenants.





## Secrétariat national de recherche et de sauvetage et Programme national de recherche et de sauvetage

### A. Aperçu et mandat

Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) a pour but de faire progresser les objectifs du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS) en coordonnant, en appuyant, en mettant en valeur et en examinant les activités des organismes fédéraux et non fédéraux qui fournissent des services de recherche et de sauvetage (SAR) aux personnes en détresse dans l'ensemble des territoires du Canada.

Le SNRS assure la coordination et le leadership du PNRS. Il relève directement du Ministre responsable de la recherche et du sauvetage (MRRS), qui est aussi le ministre de la Défense nationale.

Le SNRS administre également le Fonds des nouvelles initiatives (FNI) de recherche et de sauvetage au nom du MRRS. Le FNI verse chaque année des subventions d'une valeur totale de 8,1 millions de dollars pour améliorer la recherche et le sauvetage au Canada. Conformément au mandat du SNRS et au récent document-cadre du Conseil du Trésor intitulé « *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* », le regroupement horizontal des programmes oblige le SNRS à travailler quotidiennement en collaboration avec ses clients internationaux, fédéraux, provinciaux et territoriaux afin de continuer à développer, à entretenir et à exploiter un système intégré de SAR. Les membres des six ministères et organismes fédéraux qui ont des responsabilités en matière de SAR forment le Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS), qui est présidé par le directeur exécutif du SNRS. Ces six ministères et organismes fédéraux sont : le ministère de la Défense nationale (Forces canadiennes), le ministère des Pêches et des Océans (Garde côtière canadienne), l'Agence Parcs Canada, Environnement Canada (Service météo-robotique du Canada), le Solliciteur général (GRC), et Transports Canada.

### B. Priorités essentielles et résultats stratégiques

#### Priorité essentielle—Le Projet d'initiative de transition stratégique (PITS)

Le PITS, lancé en avril 2000, a été approuvé par les autorités de SAR et appuyé par des ressources provenant des ministères/organismes du CIRS, du FNI et du SNRS. L'objectif du PITS est de mettre en œuvre les recommandations qui ont été présentées dans le cadre de l'Examen des services d'intervention en recherche et sauvetage, et qui visent à revitaliser le système fédéral de SAR dans un contexte intergouvernemental. L'examen des services d'intervention en recherche et sauvetage a révélé que le programme de SAR, qui est intergouvernemental par nature, n'a pas été géré efficacement en tant que programme horizontal, et que le SNRS et le CIRS n'ont pas été capables de jouer un rôle efficace à cet égard.



## C. Objectifs stratégiques

Le centre de la sécurité des télécommunications est l'agence canadienne de cryptologie. Sa mission est de donner et de protéger les informations de nature délicate du gouvernement. Le CST développe et applique son unique expertise et compréhension de l'évolution de l'infrastructure globale d'information de manière à en faire profiter le Canada.

Le programme de renseignement sur les transmissions offre du renseignement extérieur unique et à jour qui est compatible avec les besoins et les priorités du gouvernement canadien. Cette information est utilisée pour des avertissements stratégiques, la formulation des politiques, la prise de décision et l'évaluation quotidienne des capacités et intentions de forces extérieures.

Le programme de la sécurité de la technologie de l'information donne des conseils techniques, des directives et des services au gouvernement du Canada afin d'aider à protéger les informations gouvernementales, les systèmes d'information et les infrastructures d'information. Ceci est accompli par la fourniture de produits et services incluant l'évaluation de produits cryptographiques, de produits de sécurité de systèmes et réseaux informatiques ainsi que des services de consultation en technologie de l'information et le développement de politiques et standards gouvernementaux en sécurité des technologies de l'information. Le programme de la sécurité de la technologie de l'information offre également un support et un leadership technique aux initiatives du gouvernement tels que Gouvernement en-ligne, Protection des infrastructures d'information et les infrastructures publiques clés du gouvernement du Canada. Dans le Budget 2001 déposé en décembre dernier, le CST a vu son financement augmenté afin de lui permettre de maintenir et d'améliorer la capacité de ces deux programmes. En conséquence, dans la prochaine année, le CST va rediriger ses efforts pour répondre aux besoins prioritaires du gouvernement reliés aux enjeux transnationaux, incluant le terrorisme.

## Tableau des ressources et des finances

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2001-02	Dépenses prévues 2002-03	Dépenses prévues 2003-04	Dépenses prévues 2004-05
Salaires et personnel	62 100	69 100	76 600	76 600
Fonctionnement et entretien	52 000	41 789	50 399	56 335
Sous-total	114 100	110 889	126 999	132 935
Immobilisations	73 753	29 036	28 134	29 339
Total	187 853	139 925	155 133	162 274



# Le Centre de la sécurité des télécommunications et le Programme cryptologique national

## A. Aperçu et mandat de l'organisme

Le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) est un organisme placé sous la responsabilité du ministre de la Défense nationale. Le CST a été établi en 1946 et rattaché au MDN en 1975. Le mandat du CST tel que décrit dans la partie VI de la *Loi sur la Défense nationale* est :

- de recueillir et utiliser l'information provenant de l'infrastructure globale d'information afin d'offrir du renseignement extérieur au gouvernement fédéral;
- donner des conseils, des directives et des services afin de s'assurer de la protection des informations électroniques du gouvernement ainsi que de ses infrastructures d'information;
- offrir une assistance technique et opérationnelle aux agences fédérales de sécurité et celles responsables de faire appliquer la loi.

## B. Reddition de comptes

Le ministre de la Défense nationale rend compte au Parlement de toutes les activités du CST. Le ministre approuve les dépenses en capital du CST ainsi que ses recommandations concernant les dépenses importantes qui sont présentées au Conseil du Trésor. Le ministre approuve également les initiatives stratégiques clés du CST et est responsable des questions liées au CST au sein du Cabinet.

Deux sous-ministres, soit le sous-secrétaire du cabinet (Sécurité et renseignement), du Bureau du Conseil privé, et le sous-ministre de la Défense nationale, sont chargés de veiller à ce que le Ministre soit pleinement informé des activités du CST. Le sous-secrétaire est responsable des politiques et du fonctionnement du CST, tandis que le sous-ministre de la Défense nationale est responsable des questions administratives touchant le CST.





niveau physique et un intérêt pour les Forces canadiennes. Une révision et le développement de politiques, procédures et pratiques sont en route dans le plan de mise en œuvre de la structure des groupes. Même si la mise en place de ce plan est prévue en 2003-04, la production du document des qualifications requises (c-à-d la description des spécifications) pour le CIC progresse bien et devrait être complète à l'été 2002. La révision de politiques et procédures additionnelles qui fera partie du plan de mise en œuvre de la structure des groupes suivra dès que la description des spécifications sera terminée.

## Rangers canadiens

Les Rangers canadiens sont des volontaires qui se tiennent prêts à servir et qui reçoivent une rémunération lorsqu'on leur demande d'effectuer une tâche. Ils doivent suivre une formation obligatoire de dix jours mais ne sont pas tenus de se soumettre à un entraînement annuel. Ils ne sont obligés de servir que lorsqu'ils sont en activité de service. Les Rangers doivent être en bonne santé et être capables de vivre des ressources de la nature. Les Rangers canadiens assurent une présence militaire dans certaines régions nordiques et côtières et régions isolées du Canada, qui sont peu peuplées et que les autres éléments des Forces canadiennes ne peuvent servir avec facilité ou à un coût raisonnable. Suite à une étude approfondie de leur rôle, les Rangers canadiens seront dispersés à travers le pays.

## Coûts prévus de la Première Réserve (en milliers de dollars)

Types de coûts		Dépenses prévues	Dépenses prévues
		2001-02	2002-03
Salaires pour la Réserve	326 346	350 369	
Personnel permanent de soutien	95 450	97 598	
Fonctionnement de la Réserve	42 496	59 285	
<b>Sous-total direct</b>	<b>464 292</b>	<b>507 252</b>	
Munitions	19 894	21 214	
Usage de l'équipement	67 113	67 996	
Vêtements	19 063	19 358	
Fonctionnement des installations	35 370	35 774	
<b>Sous-total indirect</b>	<b>141 440</b>	<b>144 342</b>	
Soutien de base	83 436	88 324	
Formation	5 525	5 994	
<b>Sous-total attribué</b>	<b>88 961</b>	<b>94 318</b>	
<b>Sous-total Première Réserve</b>	<b>694 693</b>	<b>745 912</b>	
Immobilisations dédiées	8 362	10 650	
Immobilisations partagées	54 971	76 626	
<b>Sous-total immobilisations</b>	<b>63 333</b>	<b>87 276</b>	
<b>Total des coûts de la Première Réserve</b>	<b>758 026</b>	<b>833 188</b>	





- Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT)—La phase 1 de la RRFT progresse bien. L'attention que les responsables du projet ainsi que les membres portent aux communications avec les intervenants est particulièrement à noter. Cela devrait diminuer l'impact du changement tout comme les exigences pour développer une Force de réserve efficace et crédible qui soit complémentaire et supplémentaire tout en étant pertinente aux besoins du pays. Dans les circonstances actuelles, les unités de réserve de la Force terrestre ne disposent ni des outils, ni des structures requises pour augmenter la quantité de personnel se présentant à l'unité.

La restructuration est menée en deux phases : la première traite des enjeux organisationnels et structurels, la deuxième cherche à identifier, à doter et à mettre en œuvre les autres enjeux qui affectent directement la qualité de vie quotidienne des réservistes en terme de bénéfices, formation, administration et soutien et aborde toutes les recommandations de la Commission spéciale qui n'ont pas été traitées dans la phase 1.

Le résultat espéré de cette restructuration est la mise sur pied d'une Réserve de la Force terrestre essentielle, viable et renouvelable. Ceci signifie que :

- la composante de Réserve est essentielle à la Force terrestre;
- la Réserve de la Force terrestre doit être pertinente dans un environnement militaire moderne;
- une Réserve de la Force terrestre viable signifie que l'on doit reconnaître qu'un niveau minimum de dotation sous lequel l'unité ne peut tomber pour bien accomplir les tâches demandées doit être maintenu. De plus, afin de garantir la viabilité, les successions à la direction doivent être planifiées avec soin et soutenues par un système de formation adéquat;
- la structure de la Force de réserve doit être renouvelable avec les ressources dont dispose l'Armée.

- Le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour la Réserve—Étant donné les événements du 11 septembre, les dates de mise en œuvre ont été affectées par une repriorisation du Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense (SIGRHD). La communauté de la Réserve a souligné certaines déficiences qui doivent être incorporées dans la prochaine mise à niveau du système. La date de sortie du projet final est prévue pour avril 2003.

## Réserve supplémentaire

La Réserve supplémentaire est composée de la Réserve supplémentaire d'attente et de la Réserve supplémentaire disponible. Les membres de la Réserve supplémentaire ne sont pas tenus de servir ni de suivre de l'instruction à moins d'être en activité de service. Ils constituent un bassin de personnel qui possède de l'expérience militaire et qui pourrait être rappelé en cas d'urgence. Des spécialistes civils peuvent aussi être enrôlés dans la Réserve supplémentaire lorsqu'il existe un besoin précis. On examine présentement le rôle futur de la Réserve supplémentaire.

## Cadre des instructeurs de cadets

Le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) est constitué d'officiers qui ont accepté de remplir des fonctions militaires et de suivre l'instruction requise. La fonction principale est la supervision, l'administration et la formation des cadets afin d'assurer leur sécurité et leur bien-être tout en développant chez eux des qualités de leadership, de citoyen, un bon



*canadiennes (LPRFC)*. La LPRFC est en processus de révision et de modernisation pour redéfinir les arrangements de pension selon les catégories de temps plein ou de temps partiel et non pas selon celles de Forces régulières ou de réserve. Ceci permettra une transition plus en douceur entre les composantes et les types de services avec des contributions au même régime de pension tout au long d'une carrière dans les FC. Ce nouveau plan a été approuvé par le ministre de la Défense nationale et sera mis en œuvre selon le même délai que le plan autonome.

Une attention particulière est portée aux réservistes qui n'accumuleront pas le temps nécessaire pour amasser une pension raisonnable. À cette fin, l'Allocation de Retraite à l'intention de la Force de réserve (ARFR) bénéficiera d'une clause de droit acquis et sera par la suite diminuée, par étape, pour devenir un type de paiement de départ. Cette méthode de calcul est en développement en tant que plan de bénéfices défini qui répondra à la diversité d'emploi des membres de la Force de réserve.

Ce régime devrait recevoir l'approbation du Parlement et devrait entrer en force vers 2004-05. Cette initiative, qui permettra aux FC de normaliser la situation avec les lois fédérales des régimes de pension, procurera deux avenues (temps plein et temps partiel) sous le même régime à l'intérieur de la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*. Ceci devrait permettre d'améliorer la rétention des effectifs de la Force de réserve après la période initiale de deux à trois ans.

- Le Projet d'emploi dans la Force de réserve (PEFR)—Au cours de l'avancement du Projet d'emploi dans la Force de réserve, le personnel du directeur de la Réserve a été impliqué directement dans le projet afin de :

- examiner les politiques actuelles d'emploi et les différences d'emploi entre les composantes de la Force régulière et de la Réserve dans les FC et également regardé les variations entre la Première réserve et les autres composantes de la Force de réserve;
- modifier au besoin les politiques d'emploi de la Réserve pour accroître la capacité de la Force totale d'accomplir sa mission dans le futur, tout en s'assurant qu'elles demeurent axées sur l'ensemble de la Réserve;
- intégrer les changements approuvés dans les politiques, les ordonnances et les règlements existants;
- examiner le Cadre des instructeurs de cadets et faire au besoin des recommandations et des changements qui permettront d'attirer des chefs au sein du Mouvement des cadets du Canada et de les maintenir au sein de son effectif;
- surveiller la mise en œuvre des politiques pour s'assurer que toute modification apportée s'applique à l'ensemble de la Réserve.

Les priorités particulières comprennent les initiatives qui accroîtront directement le recrutement de personnel et ainsi que son maintien :

- le cadre d'emploi des réservistes;
- la solde et les indemnités des réservistes;
- accès pour les membres de la Force de réserve aux programmes de soutien du personnel;
- les indemnités de déménagement des réservistes;
- le régime de pension de la Réserve;
- simplification du recrutement et du transfert de catégorie de service.



## Force de réserve

### A. Rôle

Le *Livre blanc sur la Défense* de 1994 a défini le rôle principal des Forces de réserve comme étant le renforcement, le maintien en puissance et le soutien aux forces déployées. La Réserve apporte l'étendue et la profondeur nécessaires à l'atteinte des capacités exigées à tous les niveaux de mobilisation. Toutefois, dans certains cas, par exemple au sein de la Réserve navale, les réservistes exécutent des tâches qui ne sont pas accomplies par les membres de la Force régulière. Et ceci est appelé à prendre de l'ampleur dans l'avenir puisque la Réserve de l'Armée de terre développe des rôles et des missions spécifiques à la Force de réserve.

Alors que les effectifs de la Force régulière ont décliné au cours des dix dernières années, les Réserves ont fourni des renforts en personnel dans les rôles de contribution ponctuelle et complémentaire. La majorité des membres de la Force de réserve travaille à temps partiel. Toutefois, il y a de plus en plus de réservistes qui travaillent à plein temps aux opérations et au soutien des Forces régulières et de réserve.

### B. Description

La Force de réserve est composée de membres qui ne sont pas des militaires à temps plein. Elle se divise en quatre sous-composantes, soit :

- la Première réserve;
- la Réserve supplémentaire;
- le Cadre des instructeurs de cadets;
- les Rangers canadiens.

#### Première réserve

La Première réserve comprend la Réserve navale, la Réserve de terre (Milice), la Réserve aérienne et la Réserve des communications. Les chefs d'état-major des éléments (Forces maritimes, Armée de terre et Forces aériennes) commandent leurs éléments de réserve respectifs, et le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) est responsable de la Réserve des communications. Le personnel du secteur de la santé est en période de transition, transférant de leur état-major au service de santé réserve sous la direction du Directeur général-services de santé.

### Projets et initiatives de la Force de réserve

Quatre projets ou initiatives sont en cours afin d'améliorer le recrutement et de maintenir le personnel en fonction :

- Projet de modernisation des pensions des Forces canadiennes (régime de pension pour la Force de réserve)—En septembre 1999, le ministre de la Défense nationale a demandé qu'un régime de pension pour la réserve soit instauré. À cette fin, le projet a démarré en consultation avec le Groupe William Mercer.

Ce groupe a récemment complété les deux premières parties d'un projet de quatre phases quand une proposition a été faite pour mettre fin au régime de pension "autonome" en offrant une approche combinée sous la *Loi sur la pension de retraite des Forces*





## C. Principales priorités

Compte tenu du mandat de la nouvelle organisation, de la nature de la menace et des ressources disponibles, les principales priorités du BPIEPC au cours des prochaines années seront les suivantes :

- accroître l'efficacité globale du Cadre national de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences;
- accroître la capacité opérationnelle de gestion des urgences et de protection des infrastructures essentielles à l'échelon national;
- établir des partenariats nationaux et internationaux et des programmes de communauté efficaces;
- établir un Programme national de protection des infrastructures essentielles qui soit crédible;
- renforcer la capacité interne du BPIEPC à remplir son mandat.

## Estimations pour les programmes (en milliers de dollars) du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC)

	Estimations 2001-02	Prévisions 2002-03	Prévisions 2003-04	Prévisions 2004-05
Salaires	11 010	11 148	11 157	11 157
Opérations	19 345	10 022	10 073	10 137
Immobilisations	2 635	447	454	460
Subventions et contributions	260 771	209 835	9 897 <sup>1</sup>	9 959 <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>293 761</b>	<b>231 452</b>	<b>31 581</b>	<b>31 713</b>

1. Exclut les contributions aux Accords d'aide financière en cas de catastrophe, étant donné que ces paiements ne sont prévus qu'un an à l'avance dans le Budget des dépenses.

Pour de plus amples renseignements sur le BPIEPC, consultez le site Web du BPIEPC à l'adresse suivante : <http://www.ocipep-bpiepc.gc.ca/>





## B. Contexte de planification

Les priorités pour la période de planification découlent des leçons qui ont été tirées des événements du 11 septembre 2001. Ces événements ont montré la nécessité de :

- être plus vigilants à l'égard des menaces nouvelles et émergentes;
- continuer d'utiliser une approche « tous risques » pour se préparer à toute une gamme d'événements qui pourraient avoir un impact sur les personnes, les biens et les infrastructures physiques et électroniques essentielles;
- veiller à ce que les plans soient suffisamment flexibles pour faire face aux scénarios les plus imprévisibles/inimaginables;
- veiller à ce que les secouristes opérationnels aient la formation et les outils requis pour faire face aux catastrophes majeures (destructions et pertes massives), et à ce que des scientifiques, des spécialistes du renseignement et d'autres experts soient disponibles pour fournir de l'aide et des conseils au besoin;
- veiller à ce que les programmes appropriés de communication et de sensibilisation du public soient en place pour répondre aux besoins des intervenants en situation normale et en situation d'urgence ou de crise.

Dans le nouveau contexte stratégique, il est clair que les menaces, les risques et les facteurs de vulnérabilité ont pris énormément d'ampleur, tout comme leur impact potentiel sur les deux volets du mandat du BPIEPC. Le BPIEPC devra accorder beaucoup d'attention à sa capacité d'analyse de la menace, en collaboration avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC), le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et d'autres organisations du portefeuille de la Défense. Il devra améliorer sa capacité de gestion des conséquences des urgences et d'intervention en cas d'incident informatique, en étroite collaboration avec ses principaux partenaires fédéraux, provinciaux et du secteur privé. Des mécanismes devront être mis en place pour permettre un accès rapide aux renseignements sur les menaces potentielles.

Aujourd'hui, les réseaux et les systèmes des divers secteurs et des divers pays sont si étroitement interconnectés et interdépendants que le BPIEPC devra mettre l'accent sur des partenariats efficaces à tous les niveaux. Des partenariats privés, publics, nationaux et internationaux devront être développés et appuyés pour permettre une protection efficace des infrastructures essentielles du Canada. Il faudra mettre davantage l'accent sur les relations fédérales-provinciales-territoriales et les relations entre le Canada et les États-Unis. Tous les gouvernements se préoccupent comme jamais de la sécurité et reconnaissent la nécessité d'une coopération plus étroite pour protéger les infrastructures essentielles de l'Amérique du Nord et pour gérer les situations d'urgence qui dépassent les frontières. Une bonne capacité de communication et de sensibilisation du public, appuyée par la technologie Internet et par des mécanismes de partage de l'information, est nécessaire pour faire en sorte que tous les intervenants aient rapidement accès à des informations précises, et pour appuyer la coopération de tous les partenaires.

Dans le Budget 2001, des ressources considérables étaient affectées au BPIEPC pour lui permettre de faire face aux exigences de la protection des infrastructures essentielles et de la gestion des urgences, et de contribuer à la réponse du gouvernement à la menace CBRN, qui met en jeu plusieurs ministères.



## Section V : Organisations sélectionnées du portefeuille de la Défense

### Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC)

#### A. Introduction

Le BPIEPC a été créé et est devenu opérationnel en février 2001, et son mandat consiste à assurer un leadership national en matière de protection des infrastructures essentielles ainsi qu'une gestion efficace de tous les types d'urgences. Le BPIEPC est dirigé par un sous-ministre adjoint qui relève du Sous-ministre délégué de la Défense nationale.

En août 2001, le gouvernement a approuvé un *Cadre national de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences*. Ce cadre comporte cinq piliers :

- mettre de l'ordre dans les services gouvernementaux de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences;
- établir/renforcer des partenariats durables à l'échelon fédéral et à l'échelon national;
- améliorer la capacité opérationnelle nationale;
- mettre en œuvre des programmes efficaces et ciblés (dans des secteurs comme la sensibilisation, la formation, l'éducation et les activités de recherche-développement);
- renforcer le cadre stratégique.

À l'intérieur de ce cadre, le BPIEPC s'efforce d'établir un système efficace de gestion des urgences à l'échelon national, d'améliorer la protection et la capacité de survie des infrastructures essentielles (ce qui inclut les principaux éléments physiques et cybernétiques des secteurs suivants : énergie, transports, communications, services, sécurité et services gouvernementaux), et de réduire les pertes de vie et les dommages matériels résultant des catastrophes, accidents ou actes intentionnels.

La *mission* du BPIEPC consiste à accroître la sécurité des Canadiens dans leur environnement physique et cybernétique. Sa *vision* est celle d'un Canada mieux protégé et plus sécuritaire.

Le BPIEPC appuiera également la mission de la Défense, qui consiste à protéger le Canada, ses intérêts et ses valeurs tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.



## Résumé des priorités du ministère de la Défense nationale au cours de l'année financière 2002-03 :

### S'adapter au nouveau contexte de sécurité en :

- contribuant à la campagne internationale contre le terrorisme;
- accroissant ses capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et développement et d'intervention en cas d'urgence;
- jouant un rôle de chef de file national en matière de protection des infrastructures essentielles et de gestion efficace des situations d'urgence.

### Accorder la priorité aux gens en :

- accroissant sa capacité de recruter du personnel et de le maintenir en fonction;
- développant davantage ses programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel;
- menant à bien les réformes au système de soins de santé militaire;
- améliorant la gestion des ressources humaines;
- accroissant la diversité et en faisant la promotion du sentiment d'appartenance dans le milieu de travail.

### Optimiser les capacités du Canada en matière de défense et de sécurité en :

- procédant à une révision de la politique de défense du Canada, processus qui aboutira à une politique et à des effectifs soutenables et tournés vers l'avenir;
- faisant avancer des projets d'immobilisations essentiels.

### Maximiser l'efficacité des activités de gestion en :

- faisant la promotion de son programme de gestion moderne, qui comprend la mise en œuvre de sa stratégie d'information financière, la modernisation de la fonction de contrôle, la réforme des modes d'approvisionnement, la gestion des risques, l'adoption du Cadre de gestion intégrée de la Défense et l'évaluation du rendement;
- mettant en œuvre une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure administrative;
- améliorant les communications internes.

### Renforcer les relations de défense en :

- consolidant les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord;
- faisant la promotion d'autres relations internationales de défense et de sécurité importantes;
- élargissant les partenariats stratégiques avec les autres ordres de gouvernement et le secteur privé;
- continuant d'améliorer les communications externes.





## Section IV : Conclusion

Au cours des dernières années, la Défense a mené une stratégie déléguée visant à préparer les institutions de défense et de sécurité canadiennes pour l'avenir, en concentrant ses efforts sur les façons dont elle peut d'une part réinvestir dans son personnel et d'autre part moderniser, relancer et accroître l'efficacité opérationnelle des Forces canadiennes. Grâce aux trois augmentations consécutives de son budget et au dévouement des militaires et des employés civils du Ministère, la Défense a fait des progrès indéniables en ce qui concerne la réalisation de ces objectifs. La Défense a privilégié des investissements sélectifs dans les domaines suivants :

- le recrutement et le maintien en fonction de son personnel;
- l'instruction, le leadership et le perfectionnement professionnel;
- l'interopérabilité, le commandement et le contrôle ainsi que le renseignement;
- la modernisation de l'équipement—au moyen d'acquisitions et de modernisations—dans les secteurs répondant le plus aux besoins et aux défis actuels des forces armées;
- la sécurité nationale, la protection civile, la protection des infrastructures essentielles, la défense nucléaire, biologique et chimique;
- la lutte contre le terrorisme.

Cela ne signifie pas, toutefois, que la Défense ne se heurte pas à des problèmes importants. Le soutien du rythme des opérations, du renouvellement et des réformes atteint à la fin des années 1990 a fait sentir ses effets. Il a poussé à leurs limites les Forces, le Ministère ainsi que les hommes et femmes sur qui les Canadiens comptent pour assurer leur sécurité et leur défense.

Il est clair également que la Défense doit faire des changements nécessaires pour s'assurer le maintien à long terme toutes ses capacités à leurs niveaux actuels. En préparant les Forces canadiennes pour l'avenir, la Défense fera preuve d'innovation et d'avant-gardisme. Elle mettra à jour la politique canadienne de défense en veillant à ce qu'elle réponde aux intérêts nationaux du Canada et elle assurera un juste équilibre entre les engagements, les capacités et les ressources.

Ce qui importe le plus, c'est que la Défense continue à moderniser son portefeuille et à apporter les changements nécessaires pour faire en sorte que les Forces canadiennes soit dotées de l'ensemble approprié de personnel, d'équipement, d'instruction et de doctrine pour honorer leurs engagements aujourd'hui et dans l'avenir.





le nouveau Plan de commandement unifié influera sur la sécurité continentale, les deux développements pourraient avoir des répercussions sur l'avenir du NORAD. Bref, la Défense et le Parlement devront participer activement aux débats sur les questions de défense canado-américaines au cours de la prochaine année.

Parallèlement, l'Union européenne (UE) a poursuivi ses efforts visant à consolider l'intégration européenne. L'année dernière, l'UE a dévoilé une nouvelle Politique européenne de sécurité et de défense, puis cette année a mis en circulation une monnaie commune. S'il est vrai que le Canada appuie énergiquement une Europe forte, il a également intérêt à poursuivre sa collaboration avec ses alliés européens afin de promouvoir une OTAN forte.

Plus près de chez nous, la Défense se doit aussi de continuer à améliorer ses communications externes et ses partenariats avec les autres ordres de gouvernement au Canada ainsi qu'avec le secteur privé. Les Canadiens souhaitent voir leurs gouvernements collaborer afin de relever les défis en matière de politique officielle. La Défense est bien placée pour accroître la sensibilisation et la compréhension du public à l'égard des questions de défense et de faire une différence en ce qui a trait à l'appui aux priorités nationales en étant une institution nationale présente partout au pays.

Dans le cadre de son mandat, le BPIEPC doit également inciter les provinces, les municipalités et le secteur privé à appuyer une approche coordonnée nationale en ce qui concerne la protection des infrastructures essentielles et la protection civile. RDPC, aussi, a un rôle important à jouer en stimulant les travaux de recherches et développement en collaboration avec le secteur privé, les laboratoires de recherche et les universités. Il est d'ailleurs possible de faire davantage pour développer le Forum sur la sécurité et la défense du Canada et pour lui faire jouer un rôle plus important.

Afin de renforcer ses relations, la Défense prendra, au cours de l'année financière 2002-03, des mesures visant à :

- consolider les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord;
- promouvoir d'autres relations internationales de défense et de sécurité importantes;
- élargir les partenariats stratégiques avec les autres ordres de gouvernement et le secteur privé;
- continuer d'améliorer les communications externes.



## Renforcer les relations de défense

On a également vu au cours des dix dernières années le cumul de changements importants dans le paysage géopolitique canadien : la fin de la Guerre froide et l'expansion subéquente de l'OTAN; la prolifération d'armes de destruction massive et des technologies nécessaires pour assembler des missiles balistiques; la multiplication des menaces asymétriques, notamment celle du terrorisme international, et les nouvelles préoccupations américaines à l'égard de la sécurité de leur territoire national et des nouvelles menaces contre les citoyens et les biens américains.

En fait, avant les événements du 11 septembre et à la suite de nombreux incidents survenus au cours des dix dernières années, les États-Unis avaient déjà entrepris plusieurs initiatives en vue de répondre à ces préoccupations, notamment une révision des plans et priorités en matière de défense de la nouvelle administration ainsi que des essais de validation préalables à la mise au point et au déploiement éventuels d'un système de défense antimissile (balistique).

Comme il fallait s'y attendre, les attentats du 11 septembre ont accéléré l'adoption de mesures par les E.-U. et augmenté l'incidence potentielle de ces développements sur le Canada. Depuis le 11 septembre, l'administration américaine a :

- publié son examen quadriennal de la défense et indiqué, dans son dernier plan budgétaire, son intention d'augmenter considérablement le budget de la Défense et de lancer un programme important de modernisation des forces américaines;
- fait savoir son intention d'aller de l'avant avec la mise au point d'un bouclier antimissile balistique et de re-négocier avec la Russie le contrôle des armes stratégiques;
- créé un nouveau poste au sein du Cabinet, celui de directeur de la sécurité intérieure;
- commencé à mettre sur pied une nouvelle structure de commandement unifiée pour les forces américaines, afin d'appuyer leurs efforts de modernisation, la sécurité intérieure et la campagne contre le terrorisme;
- déclaré sans équivoque que la campagne contre le terrorisme venait tout juste de commencer.

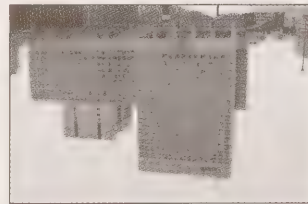
Tous ces développements auront une incidence importante sur l'avenir des relations de défense canado-américaines. Le Canada et les États-Unis entretiennent l'une des relations de défense les plus étroites au monde. À mesure que les États-Unis moderniseront leurs forces, il nous sera de plus en plus difficile de maintenir notre interopérabilité avec elles. De plus, quoique la participation du Canada n'ait pas encore été sollicitée dans le cadre du projet de bouclier antimissile balistique et qu'il ne soit pas encore clair si ou comment

5. Le Canada a joint la phase de développement et de démonstration du programme d'avion d'attaque interarmées mené principalement par les États-Unis. La participation dans le programme nous permettra d'obtenir d'importantes informations pour soutenir nos besoins en sécurité. Le partenariat dans le programme d'attaque interarmées va renforcer les relations canado-américaines et la coopération entre les deux pays.



## Maximiser l'efficacité des activités de gestion

Certaines des forces à l'origine de la révolution dans les affaires militaires et des problèmes que connaissent actuellement la Défense en matière de ressources humaines et de recrutement provoquent également des changements importants au niveau des attitudes, des attentes du gouvernement et des pratiques de gestion.



Les télécommunications, Internet et l'intranet, la puissance et la vitesse accrues des ordinateurs, la numérisation, l'entrepasse électronique, le commerce électronique et d'autres processus, techniques et capacités de gestion de l'information nouvelles ont transformé radicalement la façon de gérer les entreprises et les grandes organisations. Ces technologies créent également de nouvelles occasions pour accroître l'efficacité opérationnelle ainsi que le commandement et le contrôle des Forces canadiennes, renforcer le renseignement et améliorer la prestation des services.

Fait tout aussi important, les Canadiens exigent plus de leur gouvernement. Les Canadiens sont plus instruits et mieux renseignés, et les intervenants souhaitent qu'on les fasse participer à l'élaboration des politiques du gouvernement. Néanmoins, 69 p. 100 des Canadiens sont d'avis que les dirigeants des Forces canadiennes font bien leur travail (soit une augmentation de 8 p. 100 par rapport à 2001) et 57 p. 100 croient que les changements apportés par le Ministère sont pour le mieux (en hausse de 5 p. 100).

Collectivement, ces tendances mettent en évidence la nécessité de poursuivre les efforts visant à améliorer les pratiques de gestion au sein du Ministère et des Forces canadiennes. Manifestement, d'autres mesures doivent être prises pour démontrer aux employés, aux membres des Forces et aux Canadiens que la Défense est décidée à être un employeur de choix et de gérer sagement les ressources financières accordées par le Parlement.

Pour maximiser l'efficacité des activités de gestion, la Défense prendra, au cours de l'année financière 2002-03, des mesures visant à :

- promouvoir son programme de gestion moderne, qui comprend la mise en œuvre de sa stratégie d'information financière, la modernisation de la fonction de contrôle, la réforme des modes d'approvisionnement, la gestion des risques, l'adoption du Cadre de gestion intégrée de la Défense et l'évaluation du rendement;
- mettre en œuvre une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure administrative;
- améliorer les communications internes.

4. Le programme de gestion moderne inclut la mise en place de pratiques de gestion nécessaires pour soutenir l'amélioration continue de la prestation des programmes et des services de défense. Les Différents modes de prestation de services (DMPS) seront ré-écrits afin qu'ils s'alignent mieux avec les politiques du Conseil du Trésor concernant les améliorations continues et les innovations dans la prestation des programmes et des services. Le MDN va continuer deux initiatives pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation des activités de support — le programme de chaîne d'approvisionnement et l'indice de service dans les bases (ISB).





Manifestement, les Canadiens croient qu'ils ont besoin des Forces canadiennes et s'attendent à ce qu'elles soient en mesure de répondre aux appels pour de l'aide humanitaire ou de l'assistance militaire, que ce soit au pays ou à l'étranger.

Collectivement, ces développements ont une incidence importante sur les *missions* qui sont confiées aux Forces canadiennes, sur la façon dont elles s'acquittent de leurs missions et sur la vitesse à laquelle on s'attend à ce qu'elles les exécutent.

Les efforts visant à relever les défis susmentionnés ont surexploité les capacités actuelles des Forces canadiennes et suscité des pressions énormes sur l'institution et son personnel.

En réponse à ces problèmes, le gouvernement a augmenté les fonds alloués à la Défense dans trois budgets fédéraux consécutifs. Ces fonds supplémentaires ont servi à :

- accroître la solde et à améliorer la qualité de vie des membres des Forces canadiennes et de leur famille;
- soutenir les opérations des Forces canadiennes et la cadence opérationnelle accrue;
- financer les dépenses en immobilisations;
- accroître les capacités de la Défense en matière de lutte contre le terrorisme (selon le Budget 2001);
- accroître la marge de manœuvre financière globale de la Défense.

En affectant des fonds supplémentaires à la Défense dans les Budgets 1999, 2000 et 2001, le gouvernement a démontré son engagement à appuyer la Défense et à investir dans les capacités dont les Forces canadiennes auront besoin dans l'avenir. Le gouvernement du Canada a autorisé une augmentation des dépenses dans la défense commençant dans l'année financière 2001-02 et qui à la fin de l'année financière 2006-07 totalisera plus de 5 milliards de dollars.

Même avec l'allocation de ces fonds supplémentaires, il est clair cependant que la Défense ne pourra et ne devrait peut-être pas soutenir à long terme les capacités et les niveaux d'activité actuels des Forces canadiennes.

Dans ce contexte général, le problème ne se résume pas uniquement à une question d'argent. Il s'agit également d'une question de choix.

En bref, la Défense et les Forces canadiennes sont confrontées à des problèmes à long terme reliés en ce qui a trait à la structure des forces et aux capacités des Forces canadiennes — problèmes qui demandent des solutions structurelles à long terme. Bien que les principes de la politique de défense du Canada offrent des fondements solides pour l'avenir, il est clair toutefois que le statut quo ne peut plus être soutenu. La Défense se doit d'optimiser le programme de la Défense en fonction des nouvelles réalités militaires et de trouver l'équilibre en ce qui concerne nos investissements dans les ressources humaines, l'équipement et l'instruction pour faire en sorte que les Forces canadiennes soient mieux aptes à rencontrer leurs engagements aujourd'hui et dans l'avenir.

Afin d'optimiser les capacités du Canada en matière de sécurité et de défense, le Défense prendra des mesures au cours de l'année financière 2002-03 en vue de :

- procéder à une révision de la politique de défense du Canada, processus qui aboutira à une politique et à des effectifs soutenables et tournés vers l'avenir;
- faire avancer des projets d'immobilisations essentiels.





Une autre répercussion importante de ces développements est que la cadence opérationnelle vécue par les Forces canadiennes s'est accélérée considérablement au cours des dix dernières années. Entre 1948 et 1989, les Forces canadiennes ont été déployées dans le cadre de 24 missions. Depuis 1990, elles ont été déployées à 70 reprises. À l'heure actuelle, environ 4 500 membres des Forces canadiennes sont déployés à l'étranger. Bien que ces contributions soient partagées équitablement entre l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne, la cadence demeure élevée et les ressources des Forces continuent d'être exploitées à leur limite. Il importe de se rappeler que, pour soutenir les opérations de paix de la force terrestre, quatre membres des Forces canadiennes doivent être disponibles pour chaque militaire déployé. Il s'agit ici du ratio de soutenabilité, et il importe que ce ratio soit respecté de façon à ce que les membres des Forces canadiennes disposent du temps nécessaire pour s'entraîner en vue des missions, servir à l'étranger, prendre des congés et suivre des cours de perfectionnement professionnel à leur retour.

Les Forces canadiennes sont également confrontées à de sérieux défis en ce qui a trait à leur capacité d'intervention rapide en cas de crise internationale. Au besoin, la Défense affrète d'autres moyens de transport stratégique en s'adressant à d'autres forces armées ou au secteur privé. Par ailleurs, la Défense examine actuellement ses capacités et ses besoins en matière de transport aérien et maritime stratégique ainsi que de son niveau de disponibilité opérationnelle pour toutes les forces.

Parallèlement, la façon dont les forces armées conduisent leurs opérations connaît des changements profonds en raison des développements technologiques et ce qu'il est convenu d'appeler la « révolution dans les affaires militaires » (RAM). Grâce aux progrès technologiques dans les domaines des télécommunications, de l'imagerie, de la détermination des cibles, de l'information et des armements, les forces armées d'aujourd'hui sont en mesure d'identifier et de déterminer leurs cibles et d'appliquer la force avec beaucoup plus de précision et de puissance de feu que jadis.

Ces progrès technologiques conduisent, à leur tour, à des changements dans la doctrine militaire et dans la façon dont les forces armées organisent et entraînent leurs forces. Ces progrès présentent également de nouveaux défis en ce qui concerne l'interopérabilité. Cela est particulièrement vrai pour le Canada. Si le Canada souhaite apporter une contribution utile aux futures opérations militaires, les Forces canadiennes devront veiller à maintenir leur interopérabilité avec leurs principaux alliés.

Les attentes du public sont également en évolution. Selon la dernière enquête annuelle effectuée par la Défense :

- 74 p. 100 des Canadiens sont d'avis que le monde est moins sécuritaire aujourd'hui qu'il ne l'était voilà dix ans, soit une augmentation de 14 p. 100 depuis 1998;
- 80 p. 100 affirment que le Canada a « grandement » besoin des Forces canadiennes, soit une augmentation de 14 p. 100;
- 93 p. 100 sont d'avis que les Forces seront davantage sollicitées au cours des dix prochaines années, soit une augmentation de 10 p. 100.

2. Le ratio de soutenabilité de la Marine et de la Force aérienne est de 3 pour 1.

3. Par interopérabilité, on entend la capacité qu'ont les diverses organisations militaires à opérer harmonieusement les unes avec les autres grâce à la compatibilité des communications, de la doctrine, de l'instruction et des processus organisationnels.



pouvons et devrions toutefois faire davantage pour tendre la main à ces communautés, pour faire disparaître les obstacles culturels et psychologiques à la diversité à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution et pour épouser et appuyer la diversité dans l'ensemble du portefeuille de la Défense.

- À cette fin, la Défense continuera d'accorder la priorité aux gens au cours de l'année financière 2002-03. Ses priorités en matière de ressources humaines seront :
- d'accroître sa capacité de recruter du personnel et de le maintenir en fonction;
  - de développer davantage ses programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel;
  - de mener à bien les réformes au système de soins de santé militaire;
  - d'améliorer la gestion des ressources humaines;
  - d'accroître la diversité et de promouvoir le sentiment d'appartenance dans le milieu de travail.

## Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité



Bien que les principes de base de la politique de défense actuelle du Canada constituent toujours d'excellents principes directeurs pour l'avenir, il y a eu d'importantes transformations dans l'environnement opérationnel militaire au cours des dix dernières années. La période d'après-Guerre froide, par exemple, s'est traduite par la multiplication des petites guerres et des violences ethniques ainsi que par la prolifération d'armes conventionnelles modernes, phénomènes ayant engendré une demande accrue pour des opérations, qui sont aujourd'hui plus complexes et dangereuses.

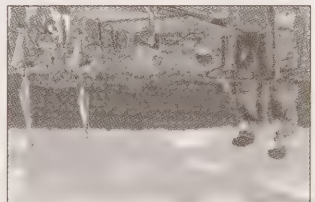
En fait, à bien des égards, il ne convient plus d'employer le terme « maintien de la paix » de la même façon que nous l'utilisons voilà 20 ou 30 ans. Le maintien de la paix « traditionnel » consistait à recourir à des forces multinationales pour aider les combattants d'un conflit à respecter un cessez-le-feu. Ce genre d'opération est plutôt rare de nos jours. Les opérations de soutien de la paix modernes, en revanche, exigent souvent que les membres des Forces canadiennes servent dans ce que l'on pourrait presque qualifier de zones de combat, où ils doivent faire face à des adversaires bien armés, à des cessez-le-feu non existants et à des environnements opérationnels imprévisibles. Comme l'ont montré la Somalie, la Bosnie, le Kosovo, la Sierra Leone et l'Afghanistan, les opérations modernes comprennent souvent des activités d'imposition de la paix et de combat, qui exigent que nos forces soient équipées d'armes modernes, de mandats ambitieux et de règles d'engagement.

La portée des opérations de soutien de la paix modernes s'est également élargie pour inclure l'assistance humanitaire et la consolidation de la paix. Nombre d'interventions militaires se font aujourd'hui dans des États où règnent les violences ethniques, les crises humanitaires et la dégradation générale de la société civile. Lorsque des membres des Forces canadiennes se déploient dans le cadre de ces missions, ils se retrouvent au centre d'un réseau d'intervenants comprenant des alliés militaires, d'autres ministères et agences gouvernementales et non gouvernementales, des organisations internationales et les autorités civiles avec qui ils doivent coordonner les activités d'imposition de la paix, la livraison et la distribution de l'aide humanitaire et le rétablissement de l'ordre public.





## Accorder la priorité aux gens



Tout le monde sait que le profil démographique du marché du travail canadien s'est transformé considérablement au cours des dix dernières années, alors que les enfants de l'après-guerre prennent de l'âge et se mettent à prendre leur retraite et que la génération « Nexus » arrive sur le marché du travail. Autrement dit, jamais depuis 1950 y a-t-il eu pénurie de main-d'œuvre aussi prononcée. Par conséquent, la réserve de nouvelles recrues disponibles diminue, la concurrence pour attirer de bons candidats s'intensifie et le profil global de la main-d'œuvre actuelle est vieillissant.

Les défis posés par ces tendances sont particulièrement graves pour la Défense et les Forces canadiennes. Les composantes militaires et civiles du portefeuille dépendent beaucoup d'une main-d'œuvre professionnelle et qualifiée. D'autre part, en raison du programme de réduction des effectifs et du peu de recrutement qui s'est fait au cours des années 1990, le déplacement de l'âge moyen du personnel des Forces canadiennes et de la Défense est plus prononcé que dans le marché du travail canadien dans son ensemble.

Quoique la Défense ait pris des mesures décisives pour renforcer son programme de recrutement, ces tendances exercent une pression de plus en plus forte sur la capacité des Forces canadiennes de satisfaire à leurs exigences en matière d'instruction. En bref, le nombre élevé de nouvelles recrues engendre des pressions en aval sur le Service de l'instruction des Forces canadiennes, qui se voit obligé d'assurer l'instruction d'un nombre sans précédent de nouvelles recrues. Les Forces canadiennes continuent également d'éprouver d'énormes difficultés à recruter du personnel dans certains groupes professionnels militaires, notamment les professions médicales, certains techniciens, le groupe génie de combat, le personnel des communications, les opérations en mer et le personnel du renseignement. Des pressions semblables se manifestent au sein du personnel civil, qui éprouve de la difficulté à recruter et à maintenir à l'effectif des employés dans les domaines suivants : gestion du personnel et de projets, gestion de l'information et technologie de l'information.

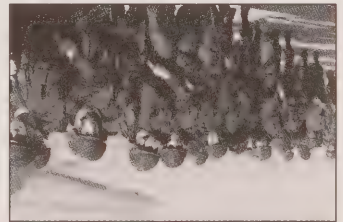
D'autre part, les attentes de la main-d'œuvre évoluent, particulièrement chez les jeunes employés et militaires. La plupart des jeunes canadiens qui arrivent sur le marché du travail aujourd'hui n'ont jamais possédé de tourne-disque ni vu de dactylo, et ont grandi en se servant de télécommandes, du câble et d'ordinateurs. Cette génération—la génération « Nexus »—a tendance à être très autonome, à avoir des attentes élevées en ce qui concerne le perfectionnement professionnel et à souhaiter que les organisations pour lesquelles elle travaille lui assure un juste équilibre entre la vie professionnelle et la vie de famille. Dans ce contexte, il est évident que la Défense se doit de faire davantage pour démontrer qu'elle apporte les changements nécessaires pour présenter le Ministère, les Forces canadiennes et l'ensemble du portefeuille de la Défense comme employeur de choix. Cela consiste notamment à mener à bien les efforts visant à améliorer le leadership et le perfectionnement professionnel, à réformer le système de soins de santé militaire et à rendre plus efficace la gestion des ressources humaines.

La Défense se doit également de faire davantage pour accroître la diversité. En tant qu'institution nationale, il est essentiel que la Défense et les Forces canadiennes soient le reflet de la population qu'elles servent. Le visage du Canada est en pleine évolution. La population canadienne se diversifie, alors qu'un nombre accru de femmes, d'Autochtones et de personnes appartenant aux minorités visibles intègrent le marché du travail. Nous



## S'adapter au nouveau cadre de sécurité

S'adapter au cadre de sécurité de l'après-11 septembre pose plusieurs défis pour le portefeuille de la Défense et le gouvernement canadien. Parmi ceux-ci : la meilleure façon de renforcer les capacités de lutte contre le terrorisme du Canada; la nécessité de consolider les partenariats avec les autres ministères fédéraux et d'accroître la capacité du gouvernement fédéral de protéger l'infrastructure essentielle du pays et ses capacités d'intervention en cas d'urgence; et comment gérer la cadence opérationnelle des Forces canadiennes en tenant compte des engagements militaires à la campagne contre le terrorisme.



Dans le but de relever ces défis, le gouvernement fédéral a majoré de 1,2 milliards de dollars les fonds alloués à la Défense dans le Budget 2001 afin de :

- compenser les coûts opérationnels de la participation militaire du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme;
- améliorer les capacités de base du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC);
- accroître les capacités de base du Centre de la sécurité des télécommunications (CST) en matière de renseignements sur les transmissions et de protection des réseaux informatiques;
- accroître la capacité de la Force opérationnelle interarmées 2 (FOI 2) de répondre aux attentats terroristes au pays et à l'étranger;
- améliorer la capacité des Forces canadiennes de prévenir les attaques chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires ainsi que d'y répondre;
- financer l'acquisition d'équipements.

Dans ce contexte, les priorités de la Défense pour ce qui est de son adaptation au nouveau cadre de sécurité au cours de l'année financière 2002-03 sont de :

- contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme par le déploiement actuel de membres des Forces canadiennes ainsi que d'équipements et d'augmenter les activités de renseignement dans ce domaine;
- accroître ses capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et développement et d'intervention en cas d'urgence en relation avec les lignes directrices déterminées dans le Budget 2001;
- jouer un rôle de chef de file national en matière de protection des infrastructures essentielles et de gestion efficace des situations d'urgence.





troupes blindé (un véhicule blindé léger baptisé le VBL III). Les *Coyote* constituent un élément clé de la contribution canadienne aux opérations en cours en Afghanistan.

Parallèlement, la Défense a pris des mesures visant à :

- tracer la voie pour la restructuration et la modernisation de la Réserve de la Force terrestre;
- opérer d'importantes améliorations à la qualité de vie;
- améliorer les cours de leadership et le perfectionnement professionnel en établissant l'Institut de leadership des Forces canadiennes et le modèle de leadership amélioré (suivi prochainement de la création de l'École supérieure de défense canadienne) et prendre un engagement clair à l'égard de l'apprentissage et de l'éducation;
- transformer le Quartier général de la Force interarmées, à Kingston, en une organisation C(I) déployable;
- réduire les pressions opérationnelles que subissent les Forces canadiennes en confiant certaines fonctions de soutien choisies à des fournisseurs du secteur privé, comme cela s'est fait dans le cas du soutien au personnel des FC dans le théâtre des opérations en Bosnie;
- renforcer les capacités de ses opérations d'information afin de protéger ses réseaux informatiques contre toute attaque, y compris les attaques des vandales et des pirates.

En février 2001, le Premier ministre a également pris les devants en mettant sur pied le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) afin d'accroître la capacité du gouvernement fédéral de contrer les nouvelles menaces aux infrastructures nationales essentielles et de coordonner les interventions en cas d'urgence au Canada. Le mandat du BPIEPC est de :

- jouer un rôle de chef de file national en adoptant une nouvelle approche moderne et globale en ce qui a trait à la protection de l'infrastructure essentielle du Canada, qui comprend les composantes physiques et virtuelles des secteurs suivants de la société canadienne : énergie et services publics, communications, services, transports, sécurité et gouvernement;
- agir comme point de contact principal du gouvernement fédéral en vue d'assurer la protection civile à l'échelle nationale, et ce, pour tous les types de situations d'urgence, naturelles ou provoquées par l'homme.

Bref, la Défense, avec l'appui du gouvernement, a mené au cours des dernières années une stratégie bien définie visant à moderniser les secteurs de la sécurité et de la défense au Canada en fonction des capacités militaires dont le Canada aura besoin dans l'avenir. Cette stratégie a été en grande partie validée par les événements du 11 septembre—qu'il s'agisse des ressources extraordinaires de la Défense ayant permis de soutenir les efforts déployés par le gouvernement fédéral à la suite des attentats terroristes ou de la capacité des Forces canadiennes d'apporter une contribution réelle à la campagne internationale contre le terrorisme.

Cela dit, il n'y a aucun doute que la Défense et les Forces canadiennes continuent d'être confrontées à des défis de taille au moment où elles s'adaptent aux changements et essaient de faire en sorte que le Ministère et les Forces puissent remplir leurs engagements actuels, tout en se préparant pour l'avenir. Dans les pages qui suivent, on fera le tour de ces défis ainsi que des plans et priorités de la Défense en vue de les mener à bien.



## Section III : Plans et priorités

Les dix dernières années ont été à la fois agitées et exigeantes pour la Défense et les Forces canadiennes.

Depuis la fin de la Guerre froide, la Défense a connu une réduction prononcée de ses effectifs, une demande accrue pour la participation des Forces canadiennes aux opérations internationales, une réforme institutionnelle majeure, de nombreux projets de modernisation, une évolution technologique rapide, une concurrence intensifiée pour du personnel qualifié et la multiplication des menaces asymétriques—terrorisme aux pirates informatiques, en passant par les menaces aux infrastructures essentielles du Canada.

Certains aspects de l'environnement stratégique de la Défense n'ont cependant pas changé. Bien que le risque d'une guerre mondiale d'envergure demeure négligeable, nombre de régions dans le monde restent instables et imprévisibles. Les dix dernières années ont confirmé que le Canada continue d'être bien servi par une force polyvalente et apte au combat capable de défendre le Canada, de participer à la défense de l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et de contribuer à la paix et à la sécurité internationales. Ces rôles ainsi que le besoin de forces polyvalentes et aptes au combat constituent les principes de base de la politique de défense courante du Canada.

Toutefois, comme les attentats du 11 septembre perpétrés contre les États-Unis et la réponse internationale subséquente l'ont illustré de façon frappante, il existe de nouveaux défis en matière de sécurité et de nouvelles réalités militaires auxquels le Canada devra faire face. Le menace principale à nos intérêts et à nos valeurs n'est plus la même. Par ailleurs, la nature de la guerre évolue, puisque de nouvelles technologies viennent transformer la façon dont les forces armées conduisent leurs opérations. Sans doute la leçon la plus importante que nous en retenons, c'est que nous pourrions nous-mêmes être à la merci d'une attaque terroriste.

Bien avant les attentats terroristes du 11 septembre dernier, la Défense avait commencé à apporter des modifications à ses priorités et aux capacités requises pour s'adapter à ces nouvelles réalités.

La Défense a également déployé des efforts déployés pour moderniser son équipement dans des domaines essentiels. Au milieu des années 1990, par exemple, les Forces canadiennes ont fait l'acquisition d'obus à guidage de précision pour la flotte de CF-18 du Canada. Cette décision a permis à la Force aérienne du Canada de jouer un rôle crucial dans la campagne aérienne au Kosovo en 1999, en collaboration avec les forces aériennes des E.-U., du R.-U. et des forces aériennes de d'autres pays.

La Marine canadienne, quant à elle, a poursuivi sciemment une stratégie visant à accroître son interopérabilité avec les forces navales de d'autres pays de l'OTAN incluant celles des États-Unis. En utilisant les frégates modernes du Canada comme plate-forme, la Marine canadienne s'est soumise à un entraînement intensif avec son pendant américain. Cette stratégie s'est avérée efficace. La Marine canadienne joue régulièrement un rôle au sein des groupes aéronavals américains.

Des progrès énormes ont également été accomplis en vue de préparer l'Armée de terre pour l'avenir, celle-ci ayant poursuivi ses efforts visant à accroître la mobilité opérationnelle des forces terrestres canadiennes. Les acquisitions récentes principales comprennent, entre autres, le véhicule de reconnaissance *Coyote* ultramoderne et le nouveau transport de





## Gestion de la Défense

La Défense nationale honore ses engagements envers les Canadiens sur les plans national, continental, et international en organisant les services de défense en « programmes de capacités ». Les programmes de capacités représentent essentiellement les secteurs d'activités internes de la Défense et découlent d'une analyse des types de tâches et de missions que les Forces canadiennes pourraient éventuellement entreprendre, ainsi que des capacités exigées à cette fin.

Voici les cinq programmes de capacités de la Défense :

- **Commandement et contrôle**—capacité de recueillir, d'analyser et de communiquer des renseignements, de planifier et de coordonner des opérations, et de fournir les moyens nécessaires pour diriger des forces de manière à remplir les missions;
- **Exécution des opérations**—capacité d'employer la gamme des ressources militaires nécessaires pour remplir les missions, au moment et à l'endroit indiqués;
- **Soutien aux forces**—capacité de réparer et d'entretenir le matériel, de loger et de soutenir le personnel, et de créer l'infrastructure et les capacités nécessaires pour appuyer les opérations militaires;
- **Développement des forces**—capacité de recruter et de former du personnel, d'examiner, de mettre à l'essai et d'acquérir du matériel, et de concevoir une structure des forces pour doter le pays d'unités militaires polyvalentes prêtes au combat;

- **Politiques et stratégies du Ministère**—capacité de formuler et de mettre en œuvre les politiques et les stratégies nécessaires pour gérer ses activités, réaliser les grands objectifs du gouvernement et fournir des conseils en matière de défense et de sécurité.

Tous les aspects du programme de défense sont liés aux programmes de capacités, qui sont liés à leur tour aux résultats, au fur et à mesure que la Défense poursuit la modernisation de ses pratiques de gestion afin de maximiser le rendement des investissements des Canadiens dans le domaine de la défense.



200 membres déployés au Moyen-Orient dont les rôles principaux sont d'agir en tant qu'observateurs et aussi d'offrir un support en matière de logistique, de communications ainsi qu'un support technique principalement sur le plateau du Golan et au Sinaï. Sur le continent africain, près de 20 personnes sont impliquées dans des missions sous la responsabilité de l'ONU au Sierra Leone, en République démocratique du Congo ainsi qu'en Éthiopie et en Erythrée. Les Forces canadiennes contribuent également 10 personnes à l'équipe sous commandement britannique au Sierra Leone qui a pour mission de donner des conseils et de la formation pour appuyer les efforts du pays à reconstruire une force armée non-partisane.

Les Canadiens valorisent clairement les services fournis par la Défense et les Forces canadiennes et continuent d'appuyer le maintien de forces armées plurifonctionnelles et aptes au combat. Comme en témoigne le sondage annuel de référence de la Défense mené à l'automne 2001 :

- 95 p. 100 des Canadiens sont en faveur de la participation continue du Canada à l'OTAN;
- 93 p. 100 estiment que le Canada devrait aider les États-Unis à assurer la défense de l'Amérique du Nord;
- 93 p. 100 appuient l'emploi des Forces pour combattre le terrorisme;
- 93 p. 100 considèrent qu'il est important de défendre la souveraineté du Canada;
- 91 p. 100 sont en faveur du recours aux Forces pour prévenir la prolifération des armes de destruction massive;
- 91 p. 100 sont d'avis qu'il est important que les Forces fournissent des services de recherche et de sauvetage;
- 88 p. 100 considèrent qu'il est important de conserver une capacité de lutte contre le terrorisme au Canada;
- 85 p. 100 estiment qu'il est important de conserver la capacité de participer à des opérations internationales de maintien de la paix;
- 83 p. 100 jugent qu'il est important de conserver la capacité de combattre aux côtés de nos alliés de l'OTAN afin de maintenir la paix et la sécurité internationales;
- 83 p. 100 estiment qu'il est important que les Forces soient en mesure d'appuyer les efforts déployés par les Nations Unies pour apporter des secours humanitaires.







du patrimoine canadien grâce à des musées militaires situés à l'échelle du pays, à des unités cérémoniales comme les Governor General's Foot Guards et à des cérémonies comme le rapatriement du Soldat inconnu du Canada et l'inauguration d'un cimetière militaire national. Elle crée des possibilités pour les Autochtones dans le cadre de programmes comme celui des Rangers canadiens et celui des Rangers juniors canadiens. Elle parraine des partenariats stratégiques avec le secteur privé et des universités canadiennes au moyen de programmes semblables à celui du Forum sur la sécurité et la défense. De plus, elle fait partie de notre identité nationale.

De plus, la Défense a fait des progrès significatifs pour protéger l'environnement et promouvoir le développement durable. En 1997, notre première stratégie de développement durable établissait le plan directeur en vue de l'adoption d'une approche proactive pour la protection de l'environnement et l'administration des biens qui nous ont été confiés. Dans cette mise à jour de notre stratégie, la SDD 2000, nous renouvelons notre engagement à l'égard de cette entreprise—un engagement façonné par les leçons apprises, par des priorités en constante évolution, et par une prise de conscience de plus en plus aiguë que le développement durable est une responsabilité que chacun d'entre nous partage. La SDD 2000 est la preuve que nous, les membres du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, continuerons à faire notre part au nom du gouvernement fédéral et des Canadiens et Canadiennes.

**Sur le plan international,** la Défense et en particulier les Forces canadiennes sont des instruments clés qui permettent au Canada de protéger et de promouvoir ses intérêts et ses valeurs. Les Forces canadiennes contribuent de manière essentielle aux engagements internationaux du Canada envers les États-Unis, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et les Nations Unies (ONU), et jouent un rôle important dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement pour renforcer la stabilité et la sécurité sur la scène mondiale.

Au total, le Canada dispose de plus de 80 accords de défense considérés comme des traités et de 250 protocoles d'entente conclus avec les États-Unis. Nous sommes des partenaires du NORAD. Nous assurons le fonctionnement d'au-delà de 50 emplacements radar dans le cadre du Système d'alerte du Nord de l'Amérique du Nord. Le Canada et les États-Unis partagent des renseignements et de l'information de façon continue et mènent régulièrement des exercices d'entraînement conjoints. Chaque année, des représentants du gouvernement et de l'industrie du Canada effectuent aux États-Unis plus de 20 000 visites liées à la défense.

Le Canada s'est aussi clairement engagé à appuyer des opérations multilatérales par l'entremise des Nations Unies et de l'OTAN et dans le cadre de coalitions composées de pays ayant des vues similaires. En date de la fin février, en plus de l'opération *Apollo*, le Canada avait des membres déployés dans 12 missions dans les Balkans, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Dans les Balkans, l'opération *Palladium* en Bosnie-Herzégovine représente la deuxième mission en importance impliquant approximativement 1 600 personnes. Les membres de Forces canadiennes qui y sont déployés sont principalement impliqués dans la force de stabilisation de l'OTAN (SFOR) pour garder la paix et assurer un environnement plus sécuritaire pour les gens de Bosnie-Herzégovine. Les Forces canadiennes ont plus de



L'organisation de la Défense assure une présence dans chaque province et chaque territoire. La Réserve du Canada dispose de 214 unités d'un bout à l'autre du pays, sans compter les patrouilles de Rangers principalement localisées dans les territoires et les régions du Nord. La Défense emploie plus de 100 000 personnes. En plus, les Forces canadiennes font partie de notre patrimoine, contribuent à notre identité nationale et constituent l'une des institutions nationales du Canada qui jouissent de la plus grande visibilité.

## Services de la Défense

La sécurité constitue l'activité clé de la Défense. Le ministère de la Défense nationale a pour mission de défendre le Canada, ainsi que les intérêts et les valeurs des Canadiens, tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.

En remplissant sa mission, la Défense fournit aux Canadiens un vaste éventail de services ici même et à l'étranger. Elle contribue à la sûreté, à la sécurité et au bien-être des Canadiens, à la sécurité continentale et à des opérations de paix internationales. Elle maintient également la capacité de participer à des opérations de guerre si cela s'avère nécessaire pour défendre les intérêts nationaux du Canada.

### Sur le plan national, les services clés de la Défense incluent :

- la surveillance et le contrôle des voies d'accès et du territoire du Canada;
- l'appui d'autres ministères et organismes, comme la Gendarmerie royale du Canada (GRC), Pêches et Océans Canada, Environnement Canada et Citoyenneté et Immigration Canada;
- des opérations nationales de recherche et de sauvetage;
- l'aide aux autorités civiles, y compris des secours en cas de catastrophe et des secours humanitaires, p. ex., lors de situations d'urgence comme l'inondation du Saguenay en 1996, l'inondation de la rivière Rouge en 1997, la tempête de verglas de 1998, les opérations menées à la suite de l'écrasement du vol 111 de la Swiss Air, la tornade survenue au lac Pine en l'an 2000 et le passage à l'an 2000 (A2K);
- l'aide au pouvoir civil;
- la capacité d'appuyer les interventions du gouvernement fédéral en réponse à des menaces terroristes et asymétriques, y compris le maintien d'une force spéciale de lutte contre le terrorisme (la Force opérationnelle interarmées 2) et une équipe d'intervention en cas d'urgence nucléaire, chimique et biologique;
- la protection des infrastructures essentielles et la protection civile;
- l'appui d'importants événements internationaux tenus au Canada, par exemple, le sommet du G-8;
- la capacité de maintenir et opérer des avions pour le transport de dignitaires à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

La Défense contribue aussi de façon notable à de vastes priorités nationales. Elle appuie les jeunes et la formation au moyen du Programme des cadets du Canada, l'éducation par l'entremise du Collège militaire royal, ainsi que la recherche et le développement grâce à Recherche et Développement pour la défense Canada (RDDC). Elle participe à l'essor



## Section II : Le portefeuille de la Défense

La défense nationale est une fonction clé du gouvernement et l'un des quelques secteurs de compétence fédérale exclusive. Même s'il existe des liens poussés entre le portefeuille de la Défense et les provinces, les territoires et les groupes autochtones, seul le gouvernement fédéral possède des pouvoirs constitutionnels liés à la défense et à la protection de la souveraineté du Canada.

Le portefeuille de la Défense inclut un certain nombre d'organisations et d'organismes distincts mais néanmoins reliés entre eux, y compris :

- les Forces canadiennes (Forces régulières et Forces de réserve);
- l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC);
- l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPPC);
- le Mouvement des cadets du Canada et les Rangers juniors canadiens;
- le Centre de sécurité des télécommunications (CST);
- Recherche et Développement pour la défense Canada (RDDC);
- le ministère de la Défense nationale (MDN);
- le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIPC);
- le Secrétariat national de recherche et sauvetage;
- le bureau du Juge militaire en chef.

En outre, les organisations suivantes relèvent directement du ministre de la Défense nationale :

- l'Ombudsman du MDN et des FC;
- le Juge-avocat général (JAG).

Les Forces canadiennes comprennent également les organisations suivantes, qui leur sont propres :

- un service policier (la Police militaire et le Service national des enquêtes);
- le système de justice militaire qui est administré sous la supervision du JAG;
- une université (le Collège militaire royal du Canada) et d'autres établissements d'apprentissage et de perfectionnement professionnel (p. ex., le Collège des Forces canadiennes, à Toronto);
- des installations de soins de santé, y compris des services médicaux et dentaires (les membres des Forces canadiennes ne sont pas visés par la *Loi canadienne sur la santé* de 1984);
- des services de lutte contre l'incendie dans de nombreuses installations de la Défense; un réseau d'aumôniers chargé de servir les membres des Forces canadiennes et leur famille (et dirigé par l'Aumônier général);
- de vastes réseaux de communications au Canada et à l'étranger.





## Section I : Introduction

Le présent Rapport sur les plans et les priorités constitue le principal document de planification et d'établissement de priorités de la Défense nationale pour l'année financière 2002-03. Les objectifs de base du Rapport sont les suivants :

- démontrer aux parlementaires et aux Canadiens comment les investissements dans le domaine de la défense profitent aux Canadiens;
- énoncer les priorités de la Défense et les moyens que celle-ci a l'intention de prendre pour améliorer la qualité et/ou l'efficacité des services qu'elle fournit aux Canadiens;
- expliquer la raison d'être des choix qui sous-tendent les priorités établies, ainsi que les risques connexes;
- fournir des renseignements sur l'ensemble des dépenses prévues;
- établir des assises en vue de l'évaluation future du rendement.

Le rapport de cette année est divisé en sept sections. La section II contient un aperçu général du portefeuille de la Défense et de sa mission, son mandat, ses organisations et ses organismes. La section III fait état des questions et des défis auxquels sont confrontées la Défense nationale et les Forces canadiennes, et présente les priorités et les plans de la Défense dans ce contexte. La conclusion et les priorités ministérielles de la Défense nationale se trouvent à la section IV. La section V fournit pour sa part des détails sur certaines des organisations du portefeuille de la Défense. La section VI contient des renseignements financiers. Enfin, des renseignements utiles se trouvent à la section VII.





Tableau 4 : Résumé des dépenses en capital, par secteur d'activités (programme de capacités) .....	39
Tableau 5a : Détails sur les dépenses liées aux grands projets d'immobilisations—Équipement (en millions de dollars) .....	40
Tableau 5b : Détails sur les dépenses liées aux grands projets d'immobilisations—Construction (en millions de dollars) .....	45
Rapport d'étape sur les grands projets de l'Etat (équipement et construction) .....	46
Tableau 6 : Résumé des paiements de transfert .....	47
Détails sur les programmes de paiements de transfert .....	48
Tableau 7 : Résumé des recettes disponibles et non disponibles, par secteur d'activités .....	51
Tableau 8 : Coût net du Programme pour l'année budgétaire .....	51
Équivalents temps plein (ETP) prévus .....	52
Tableau 9 : Besoins en personnel civil (ETP), par programme de capacités .....	52
Tableau 10 : Besoins en personnel militaire (Force régulière) (ETP), par programme de capacités .....	52
Tableau 11 : Besoins en personnel (ETP) par programme de capacités—Main-d'œuvre combinée (militaires et civils) .....	52
Tableau 12 : Sommaire, par catégorie professionnelle (personnel civil)—ETP .....	53
Tableau 13 : Sommaire par grade (militaires—Forces régulières)—ETP .....	54
Tableau 14 : Estimations des coûts des opérations des FC (exactes au 31 déc. 2001) .....	55
Déploiements des FC au 31 Déc. 2001 .....	57
<b>Section VII : Autres informations</b> .....	58
Liste des lois et règlements .....	58
Organigramme du Ministère .....	59
Information sur les personnes-ressources .....	60



# Table des matières

i	Message du Ministre
v	Déclaration de la direction
1	<b>Section I : Introduction</b>
2	<b>Section II : Le portefeuille de la Défense</b>
3	Services de la Défense
6	Gestion de la Défense
7	<b>Section III : Plans et priorités</b>
9	S'adapter au nouveau cadre de sécurité
10	Accorder la priorité aux gens
11	Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité
14	Maximiser l'efficacité des activités de gestion
15	Renforcer les relations de défense
17	<b>Section IV : Conclusion</b>
18	Résumé des priorités du ministère de la Défense nationale au cours de l'année financière 2002-03
19	<b>Section V : Organisations sélectionnées du portefeuille de la Défense</b>
19	Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC)
22	Force de réserve
26	Le Centre de la sécurité des télécommunications et le Programme cryptologique national
28	Secrétariat national de recherche et de sauvetage de recherche et de sauvetage
33	Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
36	<b>Section VI : Informations financières</b>
36	Nouveau Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR)
37	Autorisation de dépenser
37	Tableau 1 : Concorde entre les gammes de services et les programmes de capacités
37	Tableau 2 : Dépenses prévues du Programme pour l'année budgétaire 2002-03, par secteur d'activités (programme de capacités)
38	Tableau 3 : Dépenses prévues du Ministère





## Déclaration de la direction

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités du ministère de la Défense nationale pour 2002-2003.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation d'un rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion du Ministère.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le Rapport.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et de pouvoirs fournis.

Jim Judd  
Sous-ministre





Même si les principes clés du *Livre blanc sur la défense* de 1994 demeurent valides, nous devons centrer notre attention à faire face aux défis du futur. Dans les mois à venir, le gouvernement du Canada va réviser sa politique de défense pour s'assurer qu'elle procure le cadre adéquat pour protéger et promouvoir les intérêts canadiens.

J'ai établi pour la Défense nationale cinq priorités générales en prévision de la prochaine année. Les priorités en question s'appuient sur les réalisations des Forces canadiennes et du Ministère durant les dernières années et tiennent compte des répercussions extraordinaires des événements du 11 septembre sur la défense et la sécurité nationales.

Voici nos priorités au cours de la prochaine année :

- **s'adapter au nouveau cadre de sécurité** grâce à notre contribution à la coalition internationale contre le terrorisme et à notre engagement visant l'amélioration de la sécurité nationale et des capacités du Canada en matière de lutte contre le terrorisme;
- **accorder la priorité aux gens** en renforçant le recrutement et le maintien en fonction, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, le système militaire de soins de santé, la gestion des ressources humaines et la diversité de l'effectif;

- **optimiser les capacités du Canada en matière de défense et de sécurité** en actualisant la politique de défense du Canada et en faisant progresser des projets d'immobilisations clés tels que le projet des hélicoptères maritimes, l'amélioration des avions CF-18 *Hornet*, les véhicules utilitaires légers, etc;

- **maximiser l'efficacité des activités de gestion** en appliquant une nouvelle stratégie de gestion de l'information et en mettant l'accent sur la fonction de contrôle moderne, la réforme des acquisitions, la gestion des risques, l'amélioration des communications internes, la gestion intégrée de la Défense et la mesure du rendement;

- **renforcer nos relations de défense** en consolidant les accords de défense et de sécurité de l'Amérique du Nord, en favorisant le développement de rapports clés en matière de sécurité à l'échelle internationale, en élargissant des partenariats stratégiques avec d'autres paliers de gouvernement au Canada et avec le secteur privé, ainsi qu'en continuant d'améliorer les communications avec les Canadiens.

Comme je l'ai fait dans le rapport de l'année dernière, je demande aux parlementaires et à tous les Canadiens d'accorder clairement leur appui aux hommes et aux femmes militaires et civils de la Défense nationale, tandis que nous prendrons des mesures durant la prochaine année en vue de donner suite aux priorités fixées. Soyez assurés que le personnel de la Défense nationale continuera de mériter votre appui.

Art Eggleton

Ministre de la Défense nationale



5 milliards de dollars. Les investissements en question aideront la Défense à s'adapter aux changements, à poursuivre ses efforts de modernisation et à faire face aux pressions et aux défis auxquels elle est confrontée.

Or, il demeure d'importantes pressions dont nous devons tenir compte pour assurer le maintien des capacités de la Défense. Comme je l'affirme depuis un certain temps, les défis que doit relever la Défense ne concernent pas seulement l'argent. Le monde dans lequel nous vivons s'est considérablement transformé au cours de la dernière décennie, comme en témoignent les événements tragiques du 11 septembre. Il va sans dire que nous ne pouvons arrêter l'horloge. Nous devons continuer de nous adapter aux nouvelles réalités militaires, démographiques et technologiques.

Nous sommes en présence de nombreuses menaces, y compris le terrorisme international, les menaces qui pourraient éventuellement peser sur nos infrastructures essentielles, ainsi que la prolifération des armes classiques, de la technologie des missiles balistiques et des armes de destruction massive.

Les technologies qui transforment le commerce international, comme les télécommunications, l'informatique et la numérisation, modifient également la nature de la guerre, et notamment l'équipement, la doctrine et les opérations militaires. Il faut également souligner que les technologies visées accentuent les risques de menace.

De nombreuses régions du monde demeurent instables. Le maintien de la paix « classique » est rare. Comme le démontrent les opérations menées en Bosnie, au Kosovo, au Timor-Oriental, en Éthiopie, en Érythrée et en Afghanistan, les opérations modernes de maintien de la paix incluent souvent l'imposition de la paix et le combat. En fait, quand le Canada et les Forces canadiennes sont appelés à appuyer des opérations de paix à l'étranger, ils participent de plus en plus à des activités d'« imposition de la paix ».

Parallèlement à l'augmentation de l'instabilité régionale, nous avons constaté un accroissement spectaculaire du nombre de demandes que le Canada reçoit de l'étranger en vue de sa participation à des opérations de forces de coalition. De 1948 à 1989, des membres des Forces canadiennes ont été déployés dans le cadre de 24 missions. Depuis la fin de la guerre froide, il y a 13 ans, les militaires canadiens ont pris part à plus de 70 missions. Compte tenu de notre contribution actuelle à la campagne menée contre le terrorisme, environ 4 500 membres des Forces canadiennes se trouvent actuellement à l'étranger. Même si les hommes et les femmes des Forces ont démontré qu'ils peuvent soutenir un rythme opérationnel élevé pendant de courtes périodes, il y a une limite au rythme qu'ils peuvent raisonnablement maintenir à long terme.

Au Canada, la Défense continue d'être confrontée à une forte concurrence en tant qu'employeur de personnel qualifié, et elle doit faire davantage pour favoriser la diversité. Plus que jamais, le capital humain est l'élément central des organisations qui « réussissent » dans le secteur privé et le secteur public.

Compte tenu de ces nouvelles réalités, la Défense doit continuer d'être innovatrice et axée sur le futur. Elle doit donc mettre l'accent sur l'avenir et investir dans les capacités les plus pertinentes dans le contexte du nouveau cadre de sécurité, entre autres, l'interopérabilité, la déployabilité, le renseignement, la protection des infrastructures essentielles du Canada et les gens.



Ces engagements témoignent clairement de notre détermination, du professionnalisme et de la qualité des Forces canadiennes, ainsi que de notre capacité, à titre de pays, de contribuer de façon notable à la sécurité internationale.

Ces engagements démontrent également que la stratégie de modernisation mise en œuvre par la Défense nationale au cours des dernières années est appropriée. Les Forces canadiennes demeurent une force moderne, plurifonctionnelle, bien formée et apte au combat. Elles s'acquittent efficacement de leurs tâches. Par ailleurs, l'ensemble de la Défense poursuit ses efforts pour moderniser les capacités du Canada en matière de défense et de sécurité nationales.

Au cours des dernières années, nous avons :

- créé le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) afin d'assurer un leadership national et une approche globale en ce qui concerne la protection des infrastructures essentielles du Canada et la gestion des situations d'urgence;
- modernisé l'équipement des Forces canadiennes, notamment en faisant l'acquisition de véhicules de reconnaissance de calibre mondial (le Coyote), de nouveaux véhicules blindés légers (VBL III), d'hélicoptères de recherche et de sauvetage Cormorant et de sous-marins de la classe Victoria, et elles ont entrepris l'amélioration des avions CF-18 Hornet et Aurora;
- créé le Centre d'expérimentation interarmées des Forces canadiennes qui évalue la « Révolution dans les affaires militaires » (RAMI) et ses impacts sur la doctrine et les concepts opérationnels;

- renouvelé notre engagement à l'égard de la protection de l'environnement et du développement durable avec la stratégie de développement durable (SDD 2000), un engagement façonné par les leçons apprises, par des priorités en constante évolution, et par une prise de conscience de plus en plus aiguë que le développement durable est une responsabilité que chacun d'entre nous partage.

- accru les investissements dans l'éducation, la formation et le perfectionnement professionnel des militaires et des employés civils;
- transformé l'établissement de recherche de la Défense en un nouvel organisme qui porte le nom de Recherche et Développement pour la défense Canada (RDDC), afin d'assurer un leadership national en matière de sciences et de technologie dans le domaine de la défense;
- mis en œuvre 80 initiatives ayant trait à la qualité de vie dans le but d'améliorer la rémunération et les conditions de service des hommes et des femmes membres des Forces, et par le fait même le sort de leurs familles; et
- effectué plus de 300 réformes institutionnelles ayant pour objectif d'améliorer le leadership et la gestion des Forces, d'accroître l'ouverture, la transparence et la reddition de comptes, ainsi que de moderniser la *Loi sur la défense nationale*.

En effet, dans le cadre des budgets 1999, 2000 et 2001, le gouvernement du Canada a autorisé une augmentation des dépenses dans la défense commençant dans l'année financière 2001-02 et qui à la fin de l'année financière 2006-07 totalisera plus de





## Message du Ministre



La journée du 11 septembre 2001 est à tout jamais gravée dans notre mémoire. Les attaques perpétrées par des terroristes contre les États-Unis ont clairement eu de profondes répercussions sur nos voisins, sur le monde entier et sur les Canadiens. Elles ont démontré l'ampleur possible du terrorisme, la nécessité de demeurer vigilants et le besoin de coopérer avec nos alliés pour défendre nos intérêts et nos valeurs. Elles ont également souligné l'importance de la défense et de la sécurité pour notre prospérité et notre bien-être collectif.

À la suite des attaques, le Canada s'est fermement engagé en tant que pays à appuyer la campagne internationale de lutte contre le terrorisme. À titre de ministre de la Défense nationale, je suis fier d'affirmer que nous honorons notre engagement.

Immédiatement après les attaques, le Canada accueillit des centaines d'avions détournés de leur destination aux États-Unis. Par l'entremise du Bureau de la protection des infra-structures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) nous avons coordonné l'aide et le soutien. Les Forces canadiennes ont immédiatement rappelé du personnel, accru les niveaux de préparation ici même et à l'étranger et augmenté le nombre d'aéronefs affectés au Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD). En tant que nation, tous les Canadiens et toutes les Canadiennes ont pleuré les victimes de cette tragédie.

Depuis les attaques, le Canada a affecté approximativement 2 500 militaires à l'Opération *Apollo* afin d'appuyer la campagne internationale de lutte contre le terrorisme. La contribution du Canada comprend :

- un groupe opérationnel naval composé de frégates de patrouille, un navire de ravitaillement et un destroyer;
- des membres de la Force opérationnelle interarmées 2 (FOI 2);
- un détachement de transport aérien stratégique, composé d'un avion de transport à long rayon d'action CC-150 Polaris et chargé de mener des opérations à partir de l'Allemagne et du golfe Arabo-Persique;
- un détachement de patrouilleurs à long rayon d'action, composé d'avions de patrouille maritime et de surveillance CP-140 Aurora et chargé d'effectuer des opérations à partir du golfe Arabo-Persique;
- un détachement de transport aérien tactique d'avions de transport CC-130 Hercules et qui est chargé d'apporter des secours humanitaires à la population afghane et des approvisionnement militaires aux forces du Canada et de la coalition;
- un groupement tactique canadien qui mène des opérations avec les forces américaines aux environs de Kandahar, en Afghanistan.

La situation évolue rapidement en Afghanistan, et il en est de même de l'engagement du Canada, qui continuera de se transformer au fur et à mesure que progressera la campagne.







# Défense nationale

## Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

### 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)

sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

### 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)

rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC) Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-57

ISBN 0-660-61818-4



# Défense nationale

Budget des dépenses  
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





# National Energy Board

2002-2003  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



CA1  
FN  
-E77

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing (PWGSC)  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943  
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-14

ISBN 0-660-61823-0



National Energy  
Board

Office national  
de l'énergie

## **2002 - 2003 Estimates**

### **Part III - Report on Plans and Priorities**

---

Kenneth W. Vollman  
Chairman  
National Energy Board

---

The Honourable Herb Dhaliwal, P.C., M.P.  
Minister  
Natural Resources Canada





## Table of Contents

<b>Section I: Messages</b>	1
Chairman's Message	1
<b>Section II: Raison d'être</b>	3
2.1 Mandate, Roles and Responsibilities	3
2.2 Purpose	4
2.3 Vision	4
<b>Section III: Strategic Outcome</b>	5
3.1 Introduction	5
3.2 Planning Context	5
3.3 Plans and Priorities	8
Goal 1: NEB-regulated facilities are safe and perceived to be safe.	9
Goal 2: NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects individuals' rights.	13
Goal 3: Canadians derive the benefits of economic efficiency.	16
Goal 4: The NEB meets the evolving needs of the public to engage in NEB matters.	18
<b>Section IV: Organization</b>	21
4.1 Strategic Outcome and Business Line	21
4.2 Accountability	21
4.3 Departmental Planned Spending	23
<b>Section V: Annexes</b>	25
Table 5.1 Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue	25
Table 5.2 2002-2003 Net Cost of Program for the Estimate Year	25
Table 5.3 Regulatory Initiatives	26
Table 5.4 Collective Initiatives	28
<b>Section VI: Other Information</b>	33
References and Board Web Site	33
Clients and Stakeholders	34



# Section I: Messages

## Chairman's Message

It is my pleasure to present the *Report on Plans and Priorities* of the National Energy Board (the Board or the NEB).

The Board's corporate purpose is to *promote safety, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest while respecting individuals' rights and within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade*. In fulfilling this purpose, our vision is that *we will be a respected leader in safety, environmental and economic regulation*.

In striving to deliver results to Canadians we have developed, over the past several years, a planning and reporting framework that provides a basis for clear direction, performance evaluation and continuous improvement. While our priorities continue to be established by the pursuit of the same four corporate goals, changes in the business environment and public expectations require that we assess, on an ongoing basis, the suitability of previously planned actions and how these might need to be altered to provide results.

With respect to our first goal, that *NEB-regulated facilities are safe and perceived to be safe*, our key strategy remains the move towards goal-oriented regulation. A new concern has arisen following the catastrophic events of 11 September 2001. The Board has begun to work with other government departments and agencies and the energy industry on the increased need for security of energy infrastructure under the Board's jurisdiction. I believe that the goal-oriented safety management systems, which we have actively promoted in the companies we regulate, are well suited to accommodating any resulting new requirements. Changes have been proposed to the *National Energy Board Act* that would support the Board in its promoting a safe and secure energy infrastructure.

The second goal is that *facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects individuals' rights*. Consistent with Goal 1, a key strategy is the movement towards goal-oriented regulation with a view to improving industry's ownership of environmental performance. Improvements in assessment processes and auditing of required environmental management programs will improve performance as measured by compliance during the construction phase and major releases to land, air, or water during the operations phase. The Board will continue to carefully monitor and address landowner complaints.

To achieve our third goal, that *Canadians derive the benefits of economic efficiency*, the Board has consistently adopted the premise that efficiency is best achieved by the operation of competitive markets, where these are applicable. Two major strategies will be followed in the pursuit of this goal. First, we will continue to monitor and publicly report on near-term energy market developments and the longer-term outlook.

An important lesson of the past year has been the increasing volatility of energy prices and the impact this can have on the prospects for energy investments and consumer well being. We anticipate continued volatility and we will report on the implications for the industry and consumers. Second, we will continue to anticipate and prepare for emerging regulatory issues and events. Examples of these are the need to augment the Board's range of options to resolve disputes that may come before it, and the need to continue preparation for a proposal for a natural gas pipeline from the North.

The fourth goal is that the *NEB meets the evolving need of the public to engage in NEB matters*. Our key strategy will be to appropriately employ a variety of processes to meet the diverse needs of NEB stakeholders, particularly aboriginal peoples and landowners. Implementation of this strategy will require us to build our internal capacity, better understand public engagement needs, and remove barriers to effective public participation. At the same time, the Board will continue its efforts toward meeting the standards for the Government On-Line and the Service Improvement initiatives.

Continued concerns about safety and the environment, energy market developments and the need to effectively address a diverse range of public interests in NEB processes will undoubtedly provide challenges over the planning period. This plan provides a framework to address these challenges and to measure success in delivering results to Canadians. The Board looks forward to this undertaking.

Kenneth W. Vollman  
Chairman



## Section II: Raison d'être

### 2.1 Mandate, Roles and Responsibilities

The main functions of the National Energy Board (NEB or Board) are set forth in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board has all the powers vested in a superior court of record<sup>1</sup> with regard to attendance at hearings, the swearing in and examination of witnesses, the production and inspection of documents and the enforcement of its orders. The NEB Act provides for up to nine permanent Board Members. Most oral hearings are conducted by three Members, who constitute a quorum of the Board, with one acting as Presiding Member. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

The Board has regulatory powers under the NEB Act, the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. The Board's mandate includes the provision of expert technical advice to the Canada-Newfoundland and Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Boards, Natural Resources Canada (NRCan) and Indian and Northern Affairs Canada.

Furthermore, the Board has specific responsibilities under the *Northern Pipeline Act* and the *Energy Administration Act*. In addition, Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The Board also has an advisory function and may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for the information of Parliament, the federal government and the general public. The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. In addition, the Board carries out studies and reports at the request of the Minister of Natural Resources.

As a matter of key public interest, the Board has long been responsible for conducting environmental assessments of energy projects within its jurisdiction. Additionally, since 1995, the Board has specific responsibilities under the *Canadian Environment Assessment Act* (CEA Act). Pursuant to the NEB Act and the COGO Act, the Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcement of terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulation of ongoing operations.

---

<sup>1</sup> This means, for example, that evidence before the Board is given under oath, subpoenas can be issued for the attendance of witnesses and the orders of the Board can be enforced.

## **2.2 Purpose**

The Board's corporate purpose is to promote safety, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest while respecting individuals' rights and within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

## **2.3 Vision**

The Board's vision is to be a respected leader in safety, environmental and economic regulation.

The structure of the Board is shown in Section IV of this report. Additional information on the background and operations of the NEB may be found at the Board's Web Site, [www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca).

## Section III: Strategic Outcome

### 3.1 Introduction

The NEB has one strategic outcome:

**Provide Canadians with social and economic benefits through regulation of specific parts of the Canadian energy industry (oil, gas and electricity).**

The two main responsibilities associated with achieving this outcome are:

1. To regulate, in the public interest, those areas of the oil, gas and electricity industries relating to:
  - the construction and operation of international and interprovincial pipelines;
  - the construction and operation of international and designated interprovincial power lines;
  - traffic, tolls and tariffs of international and interprovincial pipelines;
  - exports of oil, gas and electricity and imports of gas and oil; and
  - oil and gas activities on frontier lands not subject to a federal/provincial accord.
2. To provide advice to the Minister of Natural Resources on the development and use of energy resources.

### 3.2 Planning Context

In establishing its plans and priorities, the NEB must be cognizant of evolving social and economic trends that may influence how it carries out its responsibilities and delivers results to Canadians. A number of important trends and developments are discussed below.

#### *Energy Markets*

Energy prices have been extremely volatile in the last year. In January 2001, natural gas spot prices reached record highs; by September, prices had fallen precipitously. Similarly, world oil prices increased rapidly in early 2001 and fell back considerably in the latter part of the year. In some regions, notably Alberta, electricity prices declined from the unprecedented, high levels attained in late 2000 and early 2001.

Volatile energy prices result in rapid changes in the industry's investment plans and may affect the industry's capability, in the near term and longer term, to meet the energy needs of Canadians. This, in turn, can quickly and dramatically affect the NEB's workload. When prices are high and cash flow is strong, both the production (including

exploration and development) and transportation sectors tend to undertake new projects, while the converse is true when prices are low.

Most industry analysts expect that energy prices will continue to fluctuate, particularly in the North American natural gas market. Price volatility also affects energy users throughout the country and raises overall public interest in the energy sector; this increases the expectations on the NEB to monitor and report on the functioning of Canadian energy markets.

Another source of uncertainty for energy markets in the near term is the outlook for the North American economy. Even before the events of 11 September 2001, forecasters were predicting slowing growth over the next year and that trend is now evident. Depending on the speed of economic recovery this may affect the outlook for energy demand and consequently, the requirements for industry infrastructure.

Finally, the restructuring of electricity markets continues across North America. This is expected to have significant impacts on inter-regional trade and thus, has implications for Canadian electricity exports and requirements for new international power lines.

### *Industry Expectations*

Companies who are considering making substantial investments in energy projects are increasingly calling for a clear regulatory framework. For example, a major pipeline from the Canadian North would cost several billion dollars and the project proponents desire a regulatory process that provides them with clear regulatory requirements. A predictable regulatory process reduces the risk to investors and, in turn, can reduce the cost of financing.

Similarly, the profitability of small projects is very dependent upon their ability to quickly generate cash flow. In these cases, project proponents desire a quick turnaround of their applications. A delay in approval of a month may easily delay the commencement of a project for a year, due to wildlife or seasonal considerations affecting construction.

Whether a project is large or small, industry prefers, to the extent possible, to deal with one regulatory process rather than multiple processes by multiple agencies. With increased activity in frontier areas, such as the North and offshore Nova Scotia, companies are finding that they must deal with complex regulatory processes that involve numerous agencies. This situation provides the impetus for the NEB to negotiate with other regulatory agencies to coordinate and streamline the regulatory processes and find creative solutions meeting each agency's requirements, but not unduly burden project proponents.



## *Public Expectations*

While industry is seeking a reduced regulatory burden, the public has growing expectations of regulatory bodies to ensure that the public interest, particularly with respect to environmental protection and public safety, is adequately safeguarded. Canadians want to have a voice in matters that affect them and want to be engaged in decision-making processes. Interest in matters that come before the NEB is growing on many different levels, including for example: individual landowners concerned about a pipeline crossing their land; communities concerned about how their air quality will be affected by an electric power line and the associated power plant; aboriginal groups concerned about the protection of their rights to land use; and northern groups who are concerned that projects bring benefits to their communities as well as gas buyers in the south. As a result of the growing needs of Canadians to participate, the NEB is challenged to develop processes that allow for full public consultation.

## *Pipeline Security*

The pipeline industry in Canada maintains an excellent safety record. However, the events of 11 September 2001 have raised concerns about the security of Canadian natural gas and oil pipelines. Canadians expect to be protected from the risks of gas line ruptures or leaks from oil line failures. The NEB must continue to promote safety and security through programs aimed at managing the integrity of pipeline systems and delivering appropriate emergency response.

## *Financial Regulation of Pipelines*

From 1995 to 2000, most of the major pipelines under NEB jurisdiction settled their tolls through negotiated settlements with their shippers, thereby largely eliminating the need for public hearings on tolling matters. These settlements were reached in an era when there was very little competition between pipelines. In the last few years, with the construction of the Alliance Pipeline, the Maritimes and Northeast Pipeline, the Vector Pipeline, and the Southern Crossing project in British Columbia, the Canadian natural gas pipeline industry has become more competitive. In 2001, the Board conducted five regulatory proceedings on toll matters, which included pricing, access and competition issues.

The Board expects that, due to the diverse interests of shippers, it will be increasingly difficult for parties to resolve disputes amongst themselves. Thus, it is likely that the Board will be called upon to contribute toward dispute resolutions and achieve outcomes in the public interest.

## *Regulatory Processes*

To date, the Board has primarily relied on traditional quasi-judicial approaches to resolving disputes between parties. There is increasing interest in alternative dispute resolution mechanisms, which include various forms of mediation. Such alternatives may be preferred to traditional litigation in a public hearing because they may, under certain circumstances, produce better and more timely results, at less cost. The NEB will need to develop a competency in providing alternative dispute resolution mechanisms over the next few years to better ensure that disputes between parties under its jurisdiction are resolved in an effective manner.

## *Management Initiatives*

The NEB is an active partner with the Treasury Board Secretariat on major change initiatives of the Government of Canada. Section 3.3 of this report identifies specific actions over the next three years with respect to the Service Improvement Initiative and Government of Canada On-Line. These actions occur in the context of the Board's efforts to meet the evolving needs of the public to engage in NEB matters (Goal 4).

The Board will also continue its commitment to integrate Modernizing Comptrollership into the strategic agenda for NEB by raising the awareness of operational managers and financial specialists. As well, the Board will continue to work with Treasury Board and other central agencies as a vanguard department on the Travel Modernization Project.

## **3.3 Plans and Priorities**

To achieve results for Canadians over the period of this three-year plan, the Board will employ four corporate strategies:

- move toward goal-oriented regulation;
- monitor and report publicly on energy markets and their functioning;
- anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications; and
- enable Canadians to effectively participate in Board matters.

The following provides a description of the key elements of the NEB's plans and priorities. Readers will note that the Board uses the term "goals" instead of "priorities." In essence, however, the two terms (goals and priorities) may be used interchangeably.

The "plans" for each goal are described using the following format:

<b>Planning Context</b>	describes the specific social and economic/commercial conditions that are, or may be, cause for the NEB to undertake specific actions
-------------------------	---

<b>Gaps</b>	a gap identifies the difference between an actual (current) situation and the desired result
<b>Strategies</b>	that will be employed to reduce or eliminate gaps
<b>Performance Measures</b>	indicators of success
<b>Major Actions</b>	that are planned to carry out the strategies, and thus reduce or eliminate gaps

<b>Goal 1: NEB-regulated facilities are safe and perceived to be safe.</b>
--

## Planning Context

The NEB's goal is to see that pipelines and other activities regulated by the NEB, are safe and perceived by the public to be safe. This goal has two different challenges, which require different approaches.

The public expects pipelines and facilities to be safe and secure. The NEB has been tracking the number of pipeline ruptures for nearly ten years and has observed a steady decline. In 1994, there were six ruptures while only one rupture occurred in each of 1999 and 2000. The number of pipeline incidents and ruptures increased in 2001; however, the number of incidents is still in line with the previous three-year averages. In the Board's area of jurisdiction related to the *Canadian Oil and Gas Operations Act*, a tragic accident claimed the life of a seismic crew worker in March 2001. These events have underlined the importance of the Board's role in evaluating and managing the safety of NEB-regulated facilities and operations.

Quality and Environmental Management systems, such as ISO 9000, ISO 14000, or other similar systems, are the central ingredient in the *Onshore Pipeline Regulations, 1999* (OPR-99) and other goal-oriented NEB regulations currently under development. Recognizing the value of management systems, the Board is in the process of developing and implementing its Safety and Environmental Management System (SEMS). SEMS will help focus and integrate the Board's safety and environmental efforts which directly contribute to the safety of NEB-regulated facilities.

The NEB Safety Performance Indicator initiative, launched in the spring of 2001, provided the Board with an opportunity to obtain benchmark safety data and compare the safety of NEB-regulated companies to companies regulated by other agencies. Responding companies indicated support for the initiative; however, due to some initial



challenges, benchmark safety data are not yet available. These challenges are in the process of being resolved.

Secondly, the Canadian public continues to maintain a high level of interest in pipeline safety. To maintain public confidence it is important that the Board provide transparent access to relevant information and demonstrate that it understands public concerns.

The inherent risks from pipelines can be effectively managed through competent design, construction, and maintenance practices. As designer, builder and operator, a company has the greatest control over a facility and, as such, has the primary responsibility for the safety of that facility. While the primary onus for safety rests with industry, government plays a significant role in promoting safety by ensuring a regulatory framework is in place that encourages companies to maintain or improve their performance.

Goal-oriented regulation is an important step in allowing industry to address the risks and improve the overall level of safety in a cost-effective way. Goal-oriented regulations establish the desired outcomes and provide some flexibility in how companies achieve them. At the same time, the Board promotes the use of high quality technical standards which have proven themselves over time, specifically, CSA Standards Z662 Oil and Gas Pipeline Systems.

In 2001, the Board continued the implementation of a comprehensive auditing program based on the goal-oriented OPR-99. The OPR-99 Auditing Program evaluates the management systems of NEB-regulated companies and, through audit findings, identifies opportunities for improvement. In environmental and safety audits conducted to date, there have been no significant safety issues identified that required immediate attention. The NEB believes that a combination of goal-oriented and prescriptive elements will ensure the onus for performance remains properly with the companies.

Following the events of 11 September 2001, the Board has worked with industry and other federal, provincial and related agencies to ensure that all the necessary measures to enhance the security of the energy infrastructure are taken. Surveys of pipeline companies indicate that security precautions have been increased on all major systems.

The ability of stakeholders to effectively participate in Board matters regarding safety is crucial to the success of Goal 1. In March 2001, following a number of fires on an NEB-regulated sulphur pipeline, the Board issued an order directing Westcoast Energy Inc. (Westcoast) to cease operating the pipeline pending further order from the Board. In April, the Board held a public hearing to determine: whether the pipeline may be safely operated; whether the Board should order the company to repair, reconstruct or alter part of the pipeline in order to ensure that it may be safely operated; and, if conditions should be imposed to ensure the safe operation of the associated gas plant facilities.



The Board heard extensive evidence over the course of the hearing regarding the pipeline and the company's operational procedures. It also heard from landowners and area residents who expressed concern about the facilities and the company's lack of communication with them.

Following the hearing, the Board denied Westcoast permission to reopen the pipeline until all safety issues had been resolved. The Board directed Westcoast to provide a comprehensive action plan to the Board to ensure safe operation of the pipeline. Westcoast filed its plan in July and after examining the plan and comments from interested parties the Board decided that, subject to meeting certain conditions, Westcoast could reopen the pipeline for operation. It was reopened for operation in December 2001.

In 2001, producer groups announced that they were continuing to conduct feasibility studies for a major natural gas pipeline from the Mackenzie Delta, while owners of natural gas on the north slope of Alaska had announced that they were studying the feasibility of bringing gas to the southern markets. Despite the current volatility in the oil and gas markets, many industry analysts still believe it will be necessary to develop frontier resources.

As a result of recent land sales, exploration activity in the Mackenzie Delta/Beaufort Sea and the Central Mackenzie areas remains active. Extensive geophysical programs were conducted in 2000-2001 and again in 2001-2002 in the Mackenzie Delta/Beaufort Sea area. The drilling of exploration wells is on the increase based on the results of the geophysical programs. Activity in the Central Mackenzie area remains steady with both geophysical programs and exploration drilling. Exploration and production activities are also occurring in the southern Territories near the hamlet of Fort Laird.

British Columbia has an interest in developing potential energy reserves off its Pacific coast and it believes environmental and aboriginal rights issues can be resolved. While Canada allows drilling off the Atlantic Coast, it has had a moratorium on exploration off the Pacific Coast since 1972.

As a consequence of the national increase in exploration activity, the potential for incidents has also increased. The NEB must ensure that it has the resources to monitor companies' performance in maintaining high levels of safety in all regions.

## **Gaps**

- collection and management of information regarding the security of NEB-regulated pipelines and facilities
- delivery of a comprehensive OPR-99 Audit Program
- lack of information in the public domain regarding the safety performance of NEB-regulated facilities

## Strategies

- move towards goal-oriented regulation to improve industry's ownership of safety performance
- enable Canadians to effectively participate in Board matters through efficient and transparent Board processes

## Performance Measure

- number of pipeline ruptures and incidents

## Major Actions

### 2002-2003

- Ensure appropriate security plans and procedures are in place for NEB-regulated facilities.
- Complete the internal 2002 Safety and Environmental Management Systems (SEMS) Gap Analysis and undertake to close identified management system gaps.
- Improve public knowledge and understanding regarding the safety of pipeline facilities and relative safety performance.
- Revise and develop new regulations to continue to move towards goal-oriented regulation.

### 2003-2004

- Enable the Board to better manage, analyze, and report information regarding pipeline safety performance.
- Maintain SEMS within the NEB business planning cycle.
- Continue to move towards goal-oriented regulation.

### 2004-2005

- Continue to move toward goal-oriented regulation.
- Maintain SEMS within the NEB business planning cycle.

## Goal 1: Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
7.4	7.2	7.2

<b>Goal 2: NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects individuals' rights.</b>
--

## **Planning Context**

Goal 2 expresses the Board's strong commitment to protection of the environment and respect for individuals' rights. In 2001, the Board made significant progress in defining credible and relevant performance measures to indicate that NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment.

The first measure, achievement of desired end results (DER), recognizes that the construction or improvement to a pipeline facility may have an effect on the environment; however, this effect can be mitigated. The Board will measure compliance and the success of mitigative measures by monitoring the companies to evaluate the achievement of DER, as defined within the conditions placed on project approvals.

In contrast to new construction, existing facilities should have no major releases to the environment (air, land or water). The second measure tracks the number of major releases. Of note, two significant releases occurred in 2001, discharging approximately 3 900 cubic metres of crude oil. The Board is monitoring the company's efforts towards remediation.

Reporting on Goal 2 is part of the continuing implementation of the NEB Safety and Environmental Management System (SEMS). Based on the principles of ISO 14001, an internationally recognized standard for environmental management systems, SEMS helps to focus and integrate the Board's safety and environmental efforts. In 2001, the Board merged existing environmental and safety management programs resulting in several improvements to internal NEB processes.

In accordance with OPR-99, a number of environmental management system audits were conducted in 2001. These audits evaluated how NEB-regulated companies are applying management system principles to improve protection of the environment. Results indicate that the majority of larger companies have management systems in place and recognize the value of systematic processes. Although current OPR-99 audits have focussed on operating facilities, there is potential to expand audits to include supporting processes addressing environmental assessment and the construction of NEB-regulated facilities.

Companies must file an application pursuant to the NEB Act for the construction and operation of an international power line, including an assessment of the associated environmental effects pursuant to the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA



Act). The year 2001 saw an increase in applications for international power lines and this trend is expected to continue in 2002. Challenges associated with processing these applications were mostly related to lack of clarity surrounding federal and provincial jurisdiction and responsibilities and scoping the projects appropriately for environmental assessment purposes. In the coming years, the Board expects to more clearly define the regulatory framework and information requirements with respect to international power lines and related electricity projects.

The NEB also continues to deal with an increasing number of applications for exploration and production activity in the Canadian North. The Board is preparing for applications under the *NEB Act*, the *Canada Oil and Gas Operations Act*, and the *Canadian Petroleum Resources Act* and actively working with other regulators to clarify and streamline, where possible, northern regulatory processes. In May 2001 an agreement was reached with other regulators to develop a draft framework for a single environmental assessment process for northern pipeline proposals.

In conjunction with other federal departments and agencies, the NEB participated in the 5-year review of the CEA Act and is positioning itself to incorporate proposed changes into Board practices.

The second part of Goal 2 observes the importance of Board processes and practices respecting individuals' rights. A comprehensive survey of landowners was completed in 2001 in an effort to evaluate satisfaction with the NEB environmental assessment processes and satisfaction with the land reclamation efforts of pipeline companies. Results from surveys and feedback from stakeholder consultations will enable the Board to evaluate internal processes and constructively identify opportunities for improvement.

## **Gaps**

- delivery of a comprehensive OPR-99 Audit Program
- delivery of an internal Safety and Environmental Management System (SEMS) for the purpose of continual improvement
- appropriately positioned to deal with Northern pipeline issues, including aboriginal issues, and traditional ecological knowledge (TEK) matters
- management of the regulatory framework surrounding the environmental impacts of international power lines and related electricity projects
- lack of information in the public domain regarding environmental performance of NEB-regulated facilities

## **Strategies**

- move towards goal-oriented regulation to improve industry's ownership of environmental performance



- anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications such as renewed activity in the Canadian North and international power lines
- enable Canadians to effectively participate in Board matters through efficient and transparent Board processes

## Measures

- DER achieved regarding environmental conditions placed on NEB facility approvals
- number of major releases into the environment

## Major Actions

### 2002-2003

- Report on Goal 2 utilizing key analytical and communication tools such as ESIMS (Environmental and Safety Information Management System) and the Internet.
- Complete the internal 2002 SEMS Gap Analysis and close any identified gaps in the NEB's management system.
- Continue consultations regarding renewed activity in the Canadian North.
- Define the regulatory framework for international power lines and related electricity projects.
- Broaden and expand consultation opportunities with stakeholders such as landowners and aboriginal communities for the purpose of building environmental knowledge and clarifying expectations.

### 2003-2004

- Maintain and improve the SEMS within the NEB business planning cycle.
- Continue to move towards goal-oriented regulation.

### 2004-2005

- Maintain and improve the SEMS within the NEB business planning cycle.
- Continue to move towards goal-oriented regulation.

## Goal 2: Net Planned Spending (\$ million)

Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
10.4	10.0	10.0

### **Goal 3:      Canadians derive the benefits of economic efficiency.**

#### **Planning Context**

The Board influences economic efficiency through: 1) making regulatory decisions; 2) providing energy market information; and 3) improving the efficiency of regulatory processes.

The Board has established clear objectives for the outcomes it wishes to promote. First, the Board strives to promote an efficient natural gas and oil pipeline infrastructure that meets the needs of its shippers, through its regulatory decisions on applications for new pipeline facilities and for tolls and tariffs. The Board also ensures that exports of natural gas, oil, natural gas liquids and electricity do not occur to the detriment of Canadian energy users by satisfying itself that Canadians always have access to Canadian-produced energy on terms and conditions which are at least as favourable as those available to export buyers.

Second, the Board strives to keep Canadians informed on a timely basis about the functioning of Canadian energy markets. While the Board does not attempt to predict future outcomes in energy markets, its market analyses help many Canadian businesses and energy users make decisions with a better understanding of energy markets.

The volatile energy pricing environment, particularly for natural gas, and the restructuring of electricity markets result in increased demands for the Board to inform Canadians about the functioning of energy markets on a timely basis. Further, due to differences in regional markets across the country, the Board must ensure it understands the energy needs of all Canadians and the impacts of price volatility in all markets. This requires the Board to increase its market networking and monitoring efforts from the West Coast to Atlantic Canada. The NEB is an expert regulatory tribunal and, in order to make informed decisions, it must have a thorough understanding of the markets in which it has regulatory responsibilities.

Third, the Board strives to provide the fastest possible turnaround time of applications that come before it, while diligently fulfilling its responsibility to protect the public interest. The Board ensures that its application processes are efficient by: engaging in dialogue with industry; clarifying the Board's expectations; implementing new approaches based on goal-oriented regulation; negotiating with other agencies to ensure, to the extent possible, that regulatory processes are harmonized and avoid duplication; and by pro-actively preparing for major applications.

As discussed in Section 3.2, there are a number of drivers impacting the Board's regulatory program under Goal 3. Increased competition in the industry is leading to a more fractious environment in which parties are increasingly turning to the Board to

resolve disputes. While this may result in a direct increase in the Board's hearing workload, the nature of the disputes and dissatisfaction with the highly litigious nature of the hearing process requires the Board to develop new processes to resolve disputes.

The Board is also responsible for authorizing electricity exports. Following a federal court decision in March 2001, which overturned an NEB approval of a blanket electricity export authorization for BC Hydro, the Board has faced a regulatory challenge in appropriately considering the environmental impacts associated with these types of exports. Under a blanket authorization, the specific terms under which the exports will occur (e.g., the specific source of the production to be exported) may not be known, which may pose difficulties in assessing the environmental impact.

## **Gaps**

- lack of adequate information and assurances that the natural gas market is functioning properly and that gas supplies will be sufficient
- the perception in some regions that the NEB does not have an adequate appreciation of consumer perspectives on energy market issues
- lack of a sufficient range of options to help industry resolve disputes
- application processing times have been increasing beyond that expected by applicants and the NEB
- clarification of the regulatory framework surrounding the environmental impact of electricity exports under blanket exports

## **Strategies**

- monitor and report publicly on energy markets and their functioning
- pro-actively prepare for regulatory change
- explore and develop new ways to streamline the application processes

## **Performance Measures**

- evidence that Canadian energy and transportation markets are working well
- application processing times are maintained or reduced

## **Major Actions**

### **2002-2003**

- Provide updates on the functioning of energy markets.
- Complete the public consultations for a comprehensive report on the outlook for energy supply, demand and pricing in Canada (the supply/demand report) and publish the report.
- Continue preparation for a hearing on an application for a natural gas pipeline from the North.

- Explore and implement new regulatory approaches to resolve industry disputes (e.g., alternative dispute resolution).
- Implement new approaches to processing applications (e.g., creation of guidance materials for applicants to expedite their provision of required information to the Board).
- Define the regulatory framework for assessing the environmental impact of blanket electricity exports (e.g., modifications to the Board's Memorandum of Guidance pertaining to electricity exports).

#### **2003-2004**

- Provide updates on the functioning of energy markets.
- Commence a hearing on a natural gas pipeline from the North.
- Implement new regulatory approaches as appropriate.

#### **2004-2005**

- Provide updates on the functioning of energy markets.
- Complete a hearing on a natural gas pipeline from the North.
- Implement new regulatory approaches as appropriate.

#### **Goal 3: Net Planned Spending (\$ million)**

<b>Planned Spending 2002-2003</b>	<b>Planned Spending 2003-2004</b>	<b>Planned Spending 2004-2005</b>
<b>11.0</b>	<b>10.5</b>	<b>10.5</b>

**Goal 4: The NEB meets the evolving needs of the public to engage in NEB matters.**

#### **Planning Context**

This past year marked a turning point for the Board with respect to Goal 4. Since its inception, the Board has provided numerous opportunities for the public to participate in the regulatory decision-making process. However, it has become evident that interested parties may face barriers to effective participation in Board processes.

The Public Engagement Project launched during the year provided the momentum for the Board's initial work in this area. The first deliverable from the project was a set of public engagement principles. These principles of accessibility, clarity, inclusiveness and



responsiveness will guide the Board's future efforts in engaging the public in NEB matters.

Another specific activity during the year resulted in clarifying the Board's desired end state for Goal 4, which is that the Board effectively and appropriately employ a variety of processes that meet the public's need for engagement in NEB matters. To achieve this end state, three objectives were identified:

<b>Objective 1</b>	<b>Objective 2</b>	<b>Objective 3</b>
Build internal capacity	Understand public engagement needs	Remove barriers

With respect to these objectives, gaps were defined between the actual/current situation and the desired result. Then specific measures and actions were identified, within an overall strategy, to evaluate the Board's progress in addressing these gaps and thus achieving the objectives.

### **Gaps**

- consistent demonstration of a consultative culture with respect to all the Board's internal and external activities
- clear understanding of the varied needs of the public and the ability to effectively meet these needs (while ensuring the integrity of the Board's decision-making processes)
- existence of artificial or unnecessary barriers to participation for members of the public with legitimate interests

### **Strategy**

- the Board effectively and appropriately employs a variety of processes that meet the public's need for engagement in NEB matters

### **Performance Measures**

- the breadth of public engagement mechanisms employed by the Board (including alternate dispute resolution techniques, pre-hearing conferences, public information sessions)
- the number of new technologies used to improve access to NEB processes and information
- extent to which the Board consults with target groups leading to collaboration on "guides to public engagement" (potential target groups include aboriginal peoples, landowners, hearing participants and other affected stakeholders)
- stakeholder satisfaction with NEB processes and information services (as measured by feedback mechanisms such as the landowner survey, hearing questionnaires and reader feedback cards)

## Major Actions

### 2002-2003

- Implement a public engagement program that meets the diverse needs of stakeholders, particularly aboriginal peoples and landowners. Further development of public engagement mechanisms through the NEB's Alternative Dispute Resolution (ADR) Project and Aboriginal Consultation Project.
- Implement a comprehensive communications strategy that supports the NEB's public engagement program and fosters a cultural change in order to meet the evolving needs of the public to engage in NEB matters.
- Adopt the government's standards ("common look and feel") on the Board's Web Site while continuing efforts towards meeting standards for Government On-Line.
- Continue to strategically measure awareness, accessibility and satisfaction with Board services, information and processes.
- Integrate electronic filing into the day-to-day business processes of the Board.

### 2003-2004

- Identify opportunities to further enhance the Public Engagement Program, including new ADR mechanisms, and review of the Early Public Notification guidelines that are provided to regulated companies.
- Reassess landowner satisfaction with the Board's services, information and process as well as their interaction with regulated companies.
- Continue efforts to meet requirements for Government On-Line and the Service Improvement Initiative.

### 2004-2005

- Measure stakeholder satisfaction with Board services under the Service Improvement Initiative.
- Publish Guidance Notes to assist companies in meeting NEB expectations for Early Public Notification programs.

### Goal 4: Net Planned Spending (\$ million)

Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
5.7	5.5	5.5

## Section IV: Organization

### 4.1 Strategic Outcome and Business Line

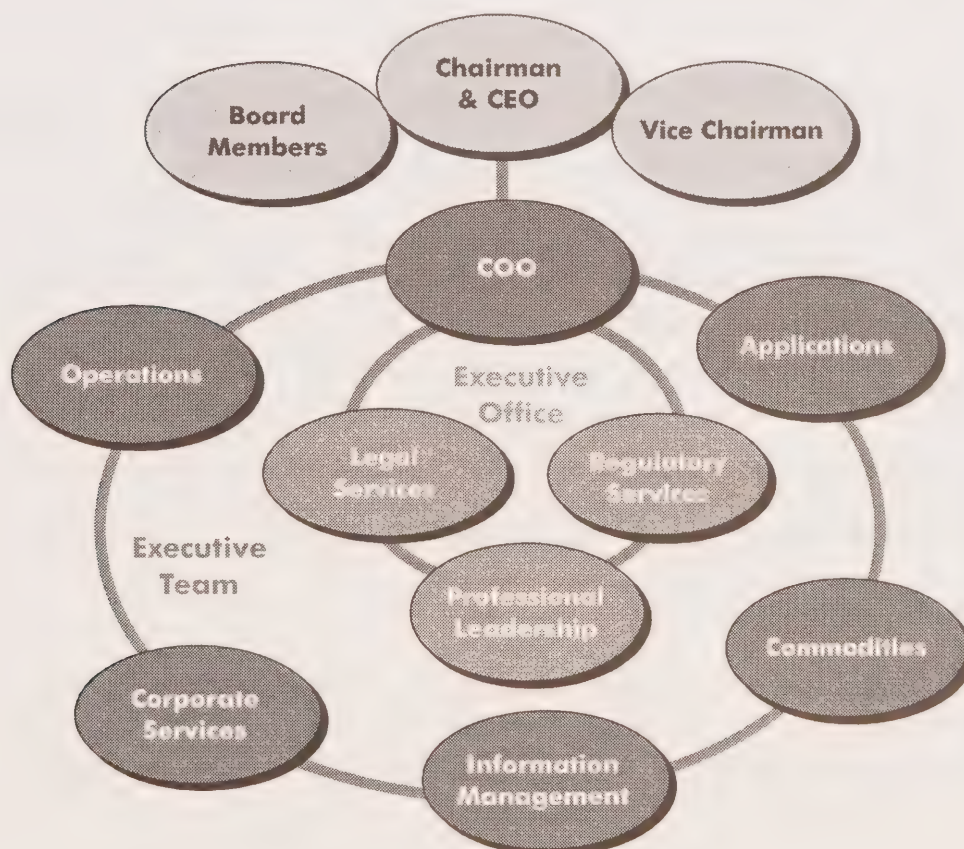
The Board has one strategic outcome - "Provide Canadians with social and economic benefits through regulation of specific parts of the Canadian energy industry (oil, gas and electricity)" and one business line - "Energy Regulation and Advice." Planned spending is \$34.5 million in 2002-2003.

### 4.2 Accountability

The Board is structured into five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Commodities; Operations; Corporate Services and Information Management. In addition, the Executive Office includes three other units to provide specialized services: Legal Services, Professional Leaders and Regulatory Services.

The reporting structure to the Chairman & CEO is as follows:

**NEB Organizational Structure**





## **Business Unit Descriptions**

### **Applications**

The Applications Business Unit is responsible for the processing and assessment of regulatory applications submitted under the NEB Act. These fall primarily under Parts III and IV of the NEB Act, corresponding to facilities, tolls and tariffs. Applications is also responsible for other matters such as the financial surveillance and audits of NEB-regulated pipelines and addressing landowner concerns. The Business Leader of Applications is accountable for this Unit.

### **Commodities**

The Commodities Business Unit is responsible for assisting the Board in fulfilling its mandate through energy industry and marketplace surveillance, including the outlook for the demand and supply of energy commodities in Canada, the updating of guidelines, and regulations relating to energy exports as prescribed by Part VI of the NEB Act. It is also responsible for the disposition of applications for exports of gas, oil and natural gas liquids, imports of natural gas and the disposition of applications concerning electricity exports and international power lines. The Business Leader of Commodities is accountable for this Unit.

### **Operations**

The Operations Business Unit is accountable for safety and environmental matters pertaining to facilities under the NEB Act and the COGO Act. It also has responsibilities under the CPR Act and Canada Labour Code. It conducts safety and environmental inspections and audits, investigates accidents, monitors emergency response procedures, regulates the exploration and development of hydrocarbon resources in non-accord frontier lands, and develops regulations and guidelines with respect to the above. The Business Leader of Operations is accountable for this Unit.

### **Corporate Services**

The Corporate Services Business Unit is responsible for providing those services necessary to assist the Board in its management of human, materiel and financial resources. The Business Leader of Corporate Services is accountable for this Unit.

### **Information Management**

The Information Management Business Unit is responsible for developing and implementing an information management strategy for the Board and disseminates the information required by external stakeholders. The Business Leader of Information Management is accountable for this Unit.



## Executive Office

The Executive Office is responsible for the Board's overall capability and readiness to meet strategic and operational requirements including legal advice for both regulatory and management purposes, maintaining and enhancing technical expertise within the Board in the economic, environmental and engineering fields, and hearing administration and regulatory support.

### 4.3 Departmental Planned Spending

Expenditures and human resource requirements for the planning period are summarized in the following table:

**Table 4.1 Departmental Planned Spending**

(\$ millions)	Forecast Spending 2001-2002	<b>Planned Spending 2002-2003</b>	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Energy Regulation and Advice				
Budgetary Main Estimates	29.9	<b>31.4</b>	31.4	31.4
<b>Total Main Estimates</b>	29.9	<b>31.4</b>	31.4	31.4
Adjustments*	3.2	<b>3.1</b>	1.8	1.8
<b>Net Planned Spending</b>	33.1**	<b>34.5</b>	33.2	33.2
Less: Non-respondable revenue	30.0	<b>35.2</b>	34.5	34.5
Plus: Cost of services received without charge	5.1	<b>5.1</b>	5.1	5.1
<b>Net Cost of Program</b>	8.2	<b>4.4</b>	3.8	3.8

<b>Full Time Equivalents</b>	286	299	299	299
------------------------------	-----	-----	-----	-----

\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

\*\* Reflects the forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.



## Section V: Annexes

**Table 5.1 Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue**

(\$ millions)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002- 2003	Planned Revenue 2003- 2004	Planned Revenue 2004-2005
<b>National Energy Board</b>				
Energy Regulation and Advice	30.0	<b>35.2</b>	34.5	34.5
<b>Total Non-Respendable Revenue</b>	30.0	<b>35.2</b>	34.5	34.5

**Table 5.2 2002-2003 Net Cost of Program for the Estimate Year**

(\$ millions)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus adjustments as per the Planned Spending table)	<b>34.5</b>
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<b>3.6</b>
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	<b>1.4</b>
Workmen's compensation, cost recovery audit costs and miscellaneous costs provided by other departments	<b>0.1</b>
	<b>5.1</b>
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	<b>35.2</b>
2002-2003 Net Program Cost (Total Planned Spending)	<b>4.4</b>

**Table 5.3: Regulatory Initiatives<sup>1</sup>**

<b>Regulatory Instrument</b>	<b>Planned Results</b>
<i>Processing Plant Regulations</i>	<p>Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities.</p> <p>More onus placed on companies for facility safety and increasing the importance of audits by the regulator.</p>
<i>National Energy Board Pipeline Crossing Regulations, Parts I &amp; II; and the Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities, to more effectively address safety in the proximity of pipelines.
<i>National Energy Board Cost Recovery Regulations</i>	Regulations that are considered to provide a fair distribution of the NEB's operational costs.
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations</i>	<p>Less prescriptive, more goal-oriented regulations for activities under the <i>Canada Oil and Gas Operations Act</i>.</p> <p>To mirror regulations under the Accord Implementation Acts.</p> <p>Updated and harmonized regulations for diving activities in support of oil and gas programs in frontier lands.</p>
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	<p>Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i>.</p> <p>Updated and streamlined administration.</p>
<i>Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>	Modifications to the existing Regulations arising from experience and authority gained on pressure vessels and pressure piping matters.

<sup>1</sup> The regulations noted here are those that are currently being worked upon at the National Energy Board and are expected to come into force over the three-year (2002 to 2005) reporting period of this Report on Plans and Priorities.



<i>Oil and Gas Occupational Safety and Health Regulations</i>	Updated regulations to conform with the <i>Canada Occupational Safety and Health Regulations</i> under the <i>Canada Labour Code</i> .
<i>Omnibus Changes to Frontier Regulations</i>	Incorporation of recommendations made by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations on numerous regulations under the COGO Act and under the Accord Implementation Acts.
<i>Canada Oil and Gas Certificate of Fitness Regulations; the Nova Scotia Offshore Certificate of Fitness Regulations; and the Newfoundland Offshore Certificate of Fitness Regulations</i>	Updated regulations to include an additional certifying authority and definitions for onshore and offshore areas.
<i>Canada Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; Newfoundland Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; and Nova Scotia Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations</i>	New regulations that are acceptable to the accord area provinces regarding qualification of Offshore Installation Managers.

**Table 5.4      Collective Initiatives**

This table summarizes the collective initiatives of the NEB. These are accomplished for the most part by the utilization of existing resources. Any incremental costs would be negligible.

<b>Initiative</b>	<b>Goal of the Initiative</b>	<b>List of Partners</b>	<b>Planned Results</b>
1. Memorandum of Understanding (MOU) with Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board (MVEIRB)	Enhanced cooperation and timeliness of environmental assessments, wholly and partly in the Mackenzie Valley.	NEB, MVEIRB	Streamline environmental assessment processes for northern projects; and mutual assistance in technical matters.
2. MOU with Natural Resources Canada (NRCan), Energy Sector (Energy Policy Branch)	Strengthen the analytical capacity of both organizations; achieve efficiencies and economies.	NEB, NRCan	Cooperate in sharing energy market data and information; developing energy supply and demand models; and undertaking energy market studies.
3. MOU with NRCan Energy Sector, (Energy Resources Branch)	Enable energy resource development and conservation, on specific lands pursuant to the COGO Act and CPR Act.	NRCan, NEB	Provide technical services as required with respect to the regulation of oil and gas exploration, development and pipelines.
4. MOU with Indian and Northern Affairs Canada (INAC)	Enable energy resource development and conservation in specific areas pursuant to the COGO Act and the CPR Act.	INAC, NEB	Provide technical services as required with respect to the regulation of oil and gas exploration, development and pipelines.
5. Yukon Territory Department of Economic Development (DED), Services Agreement	Enable energy resource development and conservation pursuant to the <i>Canada Yukon Oil and Gas Accord</i> .	DED, NEB	Provide technical services as required with respect to oil and gas exploration, development and pipelines.

6. Northern Pipeline Agency (NPA)	Ensure that respective responsibilities with respect to the <i>Northern Pipeline Act</i> are discharged.	Department of Foreign Affairs and International Trade, NRCan, NEB	Provide advice and technical assistance to the NPA as required.
7. Canadian Environmental Assessment Agency (CEAA)	Cooperate to ensure that respective mandates with respect to environmental protection are achieved and reduce any duplication of regulatory processes.	Environment Canada, NEB	Participate in implementing any legislated changes to the CEA Act, resulting from the 5-year Review, over the planning period.
8. British Columbia Ministry of Energy and Mines (BCMEm), Common Reserves Data Base	Commitment to maintain the reserves data base and pursue other areas of cooperation.	BCMEm, NEB	Reduce duplication of effort and provide consistency of information to Canadians with respect to energy resources and reserves.
9. Alberta Energy and Utilities Board (EUB), Common Reserves Data Base	Commitment to maintain the reserves data base and pursue other areas of cooperation.	EUB, NEB	Reduce duplication of effort and provide consistency of information to Canadians with respect to energy resources and reserves.
10. National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC), U.S.	Promote understanding of regulatory issues in North America.	NEB, other Canadian and U.S. regulators	Organize, attend and speak at NARUC events.  Promote learning among NARUC members.
11. Cooperation with U.S. Federal Energy Regulatory Commission (FERC)	Enhance information exchange and regulatory expertise in the North American context.	FERC, NEB	Cooperate in sharing regulatory expertise and experience.
12. MOU with Mexican regulatory body (CRE)	Enhance information exchange and regulatory expertise in the North American context.	CRE, NEB	Cooperate in sharing regulatory expertise and experience.
13. Cooperation with other countries	Promote, through informal means, understanding of regulatory issues throughout the world.	NEB, other countries	Increased knowledge of global regulatory issues.

14. Electronic Regulatory Filing (ERF) Initiative, maintaining contact with other government committees and working with companies	Improve the efficiency of the regulatory process and access to information, and encourage public engagement in NEB proceedings.	Ontario Energy Board (OEB), Canadian Radio and Telecommunications Commission (CRTC), E-Filing Project Advisory Committee (EPAC), NEB	Implement the ERF system and processes.  Collaborate with other government regulatory bodies towards long-term development of a common set of e-filing tools and techniques.
15. MOU with the Canadian Transportation Safety Board (TSB)	Roles and responsibilities of each body are stipulated regarding investigations of pipeline incidents.	TSB, NEB	Undertake collaborative investigations and provide mutual assistance.  Utilize resources efficiently.
16. MOU with the EUB on Pipeline Incident Response	Mutual Assistance in relation to incidents within Alberta.	EUB, NEB	Faster and more effective response.
17. Common approach to oil and gas regulations on frontier lands	Identification of issues and commitment to work cooperatively on matters of mutual interest.	NEB, Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board (C-NOPB), Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board (CNSOPB), NRCan	Common position on release of seismic data.  Parallel processing and adaptation of frontier regulations.  Move toward goal-oriented regulation for frontier lands.
18. Letter Agreement on provision of advice and technical assistance with respect to frontier lands	Organizations to achieve efficiencies and economies.	NEB, C-NOPB, CNSOPB	Provision of inspection officers by the CNSOPB for the Sable Offshore Energy Project.
19. Working level discussions on pipeline safety and environmental issues	Enhanced cooperation and common treatment of issues of mutual interest.	NEB, EUB, British Columbia Oil and Gas Commission, Saskatchewan Dept. of Energy and Mines, Technical Standards and Safety Authority (Ontario), Board of Commissioners of the Public Utilities Board of New Brunswick, Nova Scotia Public Utilities Board	Identify issues.  Discuss approaches.  Draft documents toward common solutions.



20. Canadian Coalbed Methane Forum	Cooperation between industry and governments for the safe and efficient development of this resource in Canada	NEB, BCMEM, Geological Survey of Canada, Alberta Geological Survey, various industry and service companies	Better understanding of technical and regulatory impediments to the development of this potentially large gas resource.
21. MOU with Human Resources Development Canada (HRDC) Respecting Application and Enforcement of the <i>Canada Labour Code</i>	Achieve efficiencies and economies in the effective inspection and audit of federally-regulated pipeline companies' health and safety programs, and strengthen the technical capacity of both agencies relating to health and safety matters.	HRDC, NEB	<p>Cooperate in sharing health and safety information and enforcement data.</p> <p>Develop effective regulations and regulatory requirements.</p> <p>Undertake comprehensive inspections and audits.</p>



## Section VI: Other Information

### References and Board Web Site

The Acts and Regulations under which the National Energy Board operates or for which it has responsibilities may be referenced at the Board Web Site, [www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca), under Publications.

For further information about the National Energy Board, contact:

National Energy Board  
444 Seventh Avenue SW  
Calgary, Alberta T2P 0X8

Telephone: (403) 292-4800  
Facsimile: (403) 292-5503  
Internet: [www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca)

Kenneth W. Vollman	Chairman
Judith Snider	Vice-Chairman
Gaétan Caron	Chief Operating Officer
Sandy Harrison (Acting)	Business Leader, Applications
Terrance Rochefort	Business Leader, Commodities
John McCarthy	Business Leader, Operations
Valerie Katarey	Business Leader, Corporate Services
Byron Goodall	Business Leader, Information Management
Judith Hanebury	General Counsel
Michel Mantha	Secretary of the Board
Peter Schnell	Team Leader, Planning and Reporting

## **Clients and Stakeholders**

### **Companies Under the Board's Jurisdiction**

Group 1 Pipeline Companies  
Group 2 Pipeline Companies  
Commodity Pipelines  
Licence, order and permit holders

### **Federal Departments and Agencies**

Canadian Environmental Assessment Agency  
Environment Canada  
Fisheries and Oceans Canada  
Human Resources Development Canada  
Indian and Northern Affairs Canada  
Natural Resources Canada  
Northern Pipeline Agency  
Parks Canada  
Transportation Safety Board of Canada  
Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board

### **Provincial Agencies**

Policy departments and energy regulatory agencies in all Canadian provinces

### **Offshore Boards**

Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board  
Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board

### **General Public**

### **Landowners Affected by Pipeline Construction and Operations**

### **Shippers**

### **Industry Associations**

### **Non-Government Organizations**







## Clients et intervenants

### Compagnies relevant de la compétence de l'Office

Compagnies pipelinières du groupe 1  
Compagnies pipelinières du groupe 2  
Compagnies de produits  
Détenteurs de licences, d'ordonnances et de permis

### Ministères et organismes fédéraux

Administration du pipe-line du Nord  
Affaires indiennes et du Nord Canada  
Agence canadienne d'évaluation environnementale  
Bureau de la sécurité des transports du Canada  
Développement des ressources humaines Canada  
Environnement Canada  
Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie  
Parcs Canada  
Pêches et Océans Canada  
Ressources naturelles Canada

### Organismes provinciaux

Ministères responsables des politiques et organismes de réglementation  
de l'énergie dans toutes les provinces canadiennes

### Offices des hydrocarbures extracôtiers

Office Canada–Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers  
Office Canada–Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures extracôtiers

### Grand public

Propriétaires fonciers touchés par la construction et l'exploitation de pipelines

### Expéditeurs

Associations de l'industrie

### Organisations non gouvernementales

## Section VI : Renseignements supplémentaires

### Sources d'information et site Web de l'Office

Les lois et règlements en vertu desquels l'Office national de l'énergie mène des activités ou assume des responsabilités figurent dans le site Web de l'Office, [www.nrb-one.gc.ca](http://www.nrb-one.gc.ca), à la rubrique Publications.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'Office national de l'énergie, prière de communiquer avec l'Office à l'adresse suivante :

Office national de l'énergie  
444, Septième Avenue S.-O.  
Calgary (Alberta) T2P 0X8

Téléphone : (403) 292-4800  
Télécopieur : (403) 292-5503  
Internet : [www.nrb-one.gc.ca](http://www.nrb-one.gc.ca)

Kenneth W. Vollman  
Président

Judith Snider  
Vice-présidente

Gaëtan Caron  
Chef des opérations

Sandy Harrison (par intérim)  
Chef de secteur, Demandes

Terrance Rochefort  
Chef de secteur, Produits

John McCarthy  
Chef de secteur, Opérations

Valerie Katarey  
Chef de secteur, Services généraux

Byron Goodall  
Chef de secteur, Gestion de l'information

Judith Hanebury  
Avocate générale

Michel Mantha  
Secrétaire de l'Office

Peter Schnell  
Chef d'équipe, Planification et rapports



21. PE conclu avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC) au sujet de l'application et de l'exécution du <i>Code canadien du travail</i>	Améliorer l'efficacité et réaliser des économies sur le plan de l'inspection et de la vérification des programmes de santé et de sécurité des compagnies pipelinières sous réglementation fédérale, et affermir la capacité technique des deux organismes en matière de santé et de sécurité.	DRHC, ONE	Collaborer à l'échange de données sur l'exécution de la loi et d'informations sur la santé et la sécurité. Établir des dispositions et des exigences réglementaires efficaces. Mener des inspections et des vérifications exhaustives.
--	---	-----------	--

17. Démarche commune à l'égard de la réglementation visant le pétrole et le gaz des régions pionnières	Déterminer les enjeux et s'engager à travailler en collaboration sur des questions d'intérêt mutuel.	ONE, Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures (OCTHE), Office Canada-Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures (OCNHE), RNCAN	Position commune au sujet de la communication des données sismiques. Traitement et adaptation parallèles des règlements concernant les régions pionnières. Orientation vers une réglementation axée sur les buts au sujet des régions pionnières.
18. Lecture d'entente sur la prestation de conseils et d'une assistance technique au sujet des terres pionnières	Améliorer l'efficacité et réaliser des économies.	ONE, OCTHE, OCNHE	Affectation, par l'OCNHE, d'inspecteurs pour le Projet énergétique extracôtier de l'île de Sable.
19. Discussions de travail sur la sécurité des pipelines et les questions relatives à l'environnement	Améliorer la collaboration et adopter une démarche commune pour traiter les questions d'intérêt mutuel.	ONE, EUB, Oil and Gas Commission de la Colombie-Britannique, ministère de l'Energie et des Mines de la Saskatchewan, Commission des normes techniques et de la sécurité (Ontario), Commission des entreprises de service public du Nouveau-Brunswick, Public Utilities Board de la Nouvelle-Ecosse	Déterminer les questions en jeu. Discuter des démarches à suivre. Ebaucher des documents destinés à trouver des solutions communes.
20. Canadian Coalbed Methane Forum	Collaboration entre l'industrie et les gouvernements en vue de la mise en valeur sûre et efficace du méthane provenant de gisements houillers au Canada.	ONE, MEM de la C.-B., Commission géologique du Canada, Alberta Geological Survey, différentes entreprises de services et sociétés industrielles.	Mieux comprendre les obstacles techniques et réglementaires à la mise en valeur de cette ressource d'un vaste potentiel.

11. Collaboration avec la U.S. Federal Energy Regulatory Commission (FERC)	Favoriser l'échange de renseignements et rehausser les compétences spécialisées en réglementation dans le contexte nord-américain.	FERC, ONE	Collaborer au partage de compétences spécialisées et d'expériences.
12. PE conclu avec l'organisme de réglementation du Mexique (CRE)	Favoriser l'échange de renseignements et rehausser les compétences spécialisées en réglementation dans le contexte nord-américain.	CRE, ONE	Collaborer au partage de compétences spécialisées et d'expériences.
13. Collaboration avec d'autres pays	Favoriser, par des moyens informels, la connaissance des questions de réglementation dans le monde entier.	ONE, autres pays	Connaissance accrue des questions de réglementation mondiales.
14. Système de dépôt électronique (SDE), maintien des contacts avec d'autres comités gouvernementaux et collaboration avec les sociétés.	Améliorer l'efficacité du processus de réglementation et l'accès à l'information, et favoriser la participation du public aux instances de l'ONE.	Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO), Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), Comité consultatif sur le projet de dépôt électronique (CCPDE), ONE	Mettre en oeuvre le SDE et les procédés inhérents au système. Collaborer avec d'autres organismes de réglementation gouvernementaux pour développer à long terme des outils et techniques de dépôt électronique génériques.
15. PE conclu avec le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST)	Prescrire les rôles et les responsabilités de chaque organisme au sujet des enquêtes menées sur les incidents pipeliniers.	BST, ONE	Entreprendre des enquêtes en collaboration et fournir une aide mutuelle. Utiliser les ressources efficacement.
16. PE conclu avec l'EUB au sujet des interventions en cas d'incidents pipeliniers.	Aide mutuelle concernant les incidents survenant en Alberta.	EUB, ONE	Intervention plus rapide et plus efficace.

4. PE conclu entre l'ONE et Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	Permettre la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques dans des régions précises en vertu de la LOPC et de la LFH.	AINC, ONE	Fournir les services techniques nécessaires, relativement à la réglementation des activités d'exploration, de mise en valeur et de transport par pipeline du pétrole et du gaz.
5. Entente de services conclue avec le ministère de l'Expansion économique (MEF) du Territoire du Yukon	Permettre la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques en vertu de l'Accord Canada-Yukon sur le pétrole et le gaz.	MEE, ONE	Fournir les services techniques nécessaires, relativement aux activités d'exploration, de mise en valeur et de transport par pipeline du pétrole et du gaz.
6. Administration du pipeline du Nord (APN)	Veiller à ce que l'on s'acquitte des responsabilités respectives concernant la Loi sur le pipe-line du Nord.	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, RNCAN, ONE	Fournir au besoin des conseils et une aide technique à l'APN.
7. Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)	Collaborer afin de veiller à ce que l'on s'acquitte des mandats respectifs concernant la protection environnementale et que l'on réduise tout chevauchement des processus réglementaires.	Environnement Canada, ONE	Participer à la mise en oeuvre de tout changement à la LCEE qui découle de l'examen quinquennal, au cours de la période de planification.
8. Ministère de l'Énergie et des Mines de la Colombie-Britannique (MEM), base de données commune sur les réserves	Tenir à jour la base de données sur les réserves et chercher d'autres secteurs de collaboration.	MEM, ONE	Réduire le doublement d'efforts et assurer l'uniformité des informations transmises aux Canadiens et Canadiennes au sujet des ressources et des réserves énergétiques.
9. Alberta Energy and Utilities Board (EUB), base de données commune sur les réserves	Tenir à jour la base de données sur les réserves et chercher d'autres secteurs de collaboration.	EUB, ONE	Réduire le doublement d'efforts et assurer l'uniformité des informations transmises aux Canadiens et Canadiennes au sujet des ressources et des réserves énergétiques.
10. National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC), E.-U.	Promouvoir la connaissance des questions de réglementation en Amérique du Nord.	ONE, autres tribunaux de réglementation canadiens et américains	Organiser des activités de la NARUC, y participer et y présenter des exposés. Favoriser l'apprentissage des membres de la NARUC.



Initiative	But de l'initiative	Liste des partenaires	Résultats escomptés
1. Protocole d'entente (PE) conclu avec l'Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie (OEREM) (PE) conclue avec l'Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie, en collaboration et l'opportunité des évaluations tout et en partie, dans la vallée du Mackenzie.	Améliorer la collaboration et l'opportunité des évaluations tout et en partie, dans la vallée du Mackenzie.	ONE, OEREM	Simplifier les processus d'évaluation environnementale concernant les projets du Nord; assistance mutuelle sur le plan technique.
2. PE conclu avec Ressources naturelles Canada (RNC), Secteur de l'énergie (Direction de la politique énergétique)	Affermir la capacité d'analyse des deux organismes; améliorer l'efficacité et réaliser des économies.	ONE, RNC	Collaborer à l'échange de renseignements et de données sur les marchés énergétiques; établir des modèles d'offre et de demande en matière énergétique; entreprendre des études sur les marchés énergétiques.
3. PE conclu avec RNC, Secteur de l'énergie (Direction des ressources énergétiques)	Permettre la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques sur des terres précises en vertu de la LOPC et de la LFH.	RNC, ONE	Fournir les services techniques nécessaires, relativement à la réglementation des activités d'exploration, de mise en valeur et de transport par pipeline du pétrole et du gaz.

Le tableau qui suit résume les initiatives collectives de l'ONE. Ces dernières sont généralement exécutées à l'aide des ressources existantes. Les frais additionnels, s'il y en a, devraient être négligeables.

Tableau 5.4 Initiatives collectives

Règlement concernant les chargés de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière au Canada; Règlement extracôtier des chargés de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement concernant les chargés de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse	Elaboration d'un nouveau règlement visant la qualification des gestionnaires d'installations extracôtières, qui soit acceptable pour les provinces des régions assujetties aux Accords de mise en oeuvre.
---	---

<p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada; Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Ecosse</p>	<p>Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada.</p> <p>Modernisation des règlements et simplification de leur administration.</p>
<p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres</p>	<p>Modification du règlement actuel à la lumière de l'expérience et de la compétence acquises en matière d'appareils et de tuyauterie sous pression.</p>
<p>Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz)</p>	<p>Mise à jour du Règlement pour le rendre conforme au Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail, pris aux termes du Code canadien du travail.</p>
<p>Changements d'ordre général aux règlements visant les régions pionnières</p>	<p>Incorporation des recommandations faites par le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation sur un bon nombre de règlements pris aux termes de la LOPC et des lois de mise en oeuvre des Accords.</p>
<p>Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada; Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation des hydrocarbures dans la région extracôtière de la Nouvelle-Ecosse; et Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation des hydrocarbures dans la région extracôtière de Terre-Neuve</p>	<p>Mise à jour du Règlement pour y prévoir une autre société d'accréditation et pour fournir des définitions des zones terrestres et extracôtières.</p>

Tableau 5.3 : Initiatives en matière de réglementation<sup>1</sup>

Instrument de réglementation	Résultats prévus
Règlement sur les usines de traitement	Production d'un règlement sur les installations relevant de l'ONE qui se veut moins normatif et davantage axé sur les buts. Plus grande responsabilisation des compagnies à l'égard de la sécurité des installations et importance accrue de la vérification par l'organisme de réglementation.
Règlement sur le croisement de pipelines, parties I et II; et Règlement sur la prévention des dommages	Production d'un règlement qui se veut moins normatif et davantage axé sur les buts à l'égard des installations relevant de l'ONE, afin de traiter plus efficacement la sécurité à proximité des pipelines.
Règlement sur le recouvrement des frais de l'ONE	Production d'un règlement réputé être plus équitable en ce qui concerne la répartition des coûts découlant des activités de l'ONE.
Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse	Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts visant les activités qui relèvent de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada. Conciliation avec les règlements pris aux termes des lois de mise en oeuvre des Accords. Mise à jour et harmonisation des règlements régissant les opérations de plongée menées dans le cadre des programmes d'exploration et de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières.

<sup>1</sup> Les règlements susmentionnés sont en cours d'élaboration à l'Office national de l'énergie et ils devraient entrer en vigueur au cours de la période de trois ans (2002 à 2005) que couvre le présent Rapport sur les plans et les priorités.

## Section V : Annexes

Tableau 5.1 Sources de recettes disponibles et non disponibles

(en millions de dollars)	Prévisions des recettes 2001-2002	Recettes prévues 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
<b>Office national de l'énergie</b>				
Conseil et réglementation en matière d'énergie	30,0	35,2	34,5	34,5
<b>Total des recettes non disponibles</b>	30,0	35,2	34,5	34,5

Tableau 5.2 Coût net du programme pour l'exercice 2002-2003

<b>(en millions de dollars)</b>	<b>Total</b>
Dépenses nettes prévues (Total du budget principal majoré des rajustements selon le tableau des dépenses prévues)	34,5
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	3,6
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le SCT	1,4
Indemnisation des accidents du travail, coûts liés à la vérification du recouvrement des frais et divers coûts assumés par d'autres ministères	0,1
	5,1
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>	35,2
Coût net du programme pour 2002-2003 (Total des dépenses prévues)	4,4





Le Secteur de la gestion de l'information est chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie de gestion de l'information pour l'Office et de diffuser l'information dont ont besoin les intervenants. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

## Bureau de la direction

Le Bureau de la direction assure le maintien de la capacité et de l'état de préparation de l'Office sur les plans stratégique et opérationnel en lui procurant les services suivants : conseils juridiques pour les besoins de réglementation et de gestion; maintien et rehaussement du niveau d'expertise technique au sein de l'Office dans les domaines de l'économie, de l'environnement et de l'ingénierie; soutien en matière de gestion des audiences et de réglementation.

## 4.3 Dépenses prévues du ministère

Le sommaire des dépenses et des besoins en ressources humaines pour la période de planification est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 4.1 Dépenses prévues du ministère

Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	(en millions de dollars)	
				2001-2002 des dépenses	
Conseil et réglementation en matière d'énergie					
Budgetaire du Budget principal des dépenses					
				29,9	31,4
<b>Total des dépenses principales</b>				29,9	31,4
Rajustements*				3,2	3,1
<b>Dépenses nettes prévues</b>				33,1**	34,5
Moins : Recettes non disponibles				30,0	35,2
Plus : Services reçus sans frais				5,1	5,1
<b>Coût net du programme</b>				8,2	4,4
<b>Équivalents temps plein</b>				286	299

\* Visent les approbations obtenues depuis l'adoption du Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives budgétaires, les budgets supplémentaires des dépenses, etc.  
 \*\* Réflète le total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice financier.

## Descriptions des secteurs

### Demandes

Le Secteur des demandes a pour tâche de traiter et d'évaluer toutes les demandes présentées aux termes de la Loi sur l'ONE. La plupart de celles-ci tombent sous le coup des parties III et IV de la Loi sur l'ONE, lesquelles visent les installations, les droits et les tarifs. Le personnel du Secteur des demandes est chargé d'autres fonctions, telles que la surveillance et la vérification financières des pipelines réglementés par l'Office de même que la prise en compte des préoccupations des propriétaires fonciers. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

### Produits

Le Secteur des produits est chargé d'appuyer l'Office dans l'accomplissement de son mandat en assurant la surveillance de l'industrie et des marchés de l'énergie. À ce titre, il lui incombe de produire des prévisions de l'offre et de la demande de produits énergétiques au Canada et de mettre à jour les lignes directrices et les règlements régissant les exportations d'énergie, comme l'exige la partie VI de la Loi sur l'ONE. Le Secteur se charge également de traiter les demandes relatives aux exportations de gaz, de pétrole et de liquides de gaz naturel et les demandes d'importation de gaz naturel, de même que les demandes concernant les exportations d'électricité et les lignes internationales de transport d'électricité. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

### Opérations

Le Secteur des opérations s'occupe des questions relatives à la sécurité et à l'environnement pour ce qui est des installations visées par la Loi sur l'ONE et la LOPC. En vertu de la LFH et du Code canadien du travail, il mène des inspections et des vérifications en matière de sécurité et de protection de l'environnement, fait enquête sur les accidents et surveille les méthodes d'intervention en cas d'urgence. Le Secteur est aussi chargé de réglementer la mise en valeur des hydrocarbures dans les régions pionnières non visées par des accords. Il lui incombe, enfin, d'élaborer des règlements et des lignes directrices dans tous les domaines susmentionnés. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

### Services généraux

Le Secteur des services généraux est chargé de fournir les services nécessaires pour appuyer l'Office dans la gestion de ses ressources humaines, matérielles et financières. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

## Section IV : Organisation

### 4.1 Effet stratégique et secteur d'activité

L'Office vise à produire un seul effet stratégique, soit de procurer des avantages socio-économiques aux Canadiens et aux Canadiennes par la réglementation de certains domaines de l'industrie énergétique canadienne (pétrole, gaz et électricité), dans un seul secteur d'activité, la réglementation et les conseils dans le domaine de l'énergie. Le montant des dépenses prévues pour 2002-2003 est de 34,5 millions de dollars.

### 4.2 Attributions des secteurs

L'Office est structuré en cinq secteurs qui représentent ses principaux processus administratifs : Demandes, Produits, Opérations, Services généraux et Gestion de l'information. S'y ajoute le Bureau de la direction, qui compte trois composantes chargées de fournir des services spécialisés : Services juridiques, Leadership professionnel et Services de réglementation.

L'organigramme de l'ONE se présente comme suit :





<b>Dépenses prévues</b>	<b>5,7</b>
<b>Dépenses prévues</b>	<b>5,5</b>
<b>Dépenses prévues</b>	<b>5,5</b>

#### But 4 : Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

- Mesurer le degré de satisfaction des groupes d'intérêts envers les services offerts par l'Office en vertu de l'initiative Amélioration de la prestation des services.
- Diffuser des notes d'orientation à l'intention des sociétés réglementées par l'ONÉ pour les aider à répondre à ses attentes relativement aux programmes de préavis du public.

#### 2004-2005

- Trouver des occasions d'améliorer le programme de participation du public encore davantage, y compris l'adoption de nouveaux mécanismes de R&D et l'examen des lignes directrices sur les préavis publics fournies aux sociétés assujetties à la réglementation.
- Réévaluer la satisfaction des propriétaires fonciers à l'égard des services, de l'information et des processus de l'Office, et de leurs relations avec les sociétés réglementées.
- Poursuivre les efforts pour se conformer aux normes des initiatives Gouvernement en direct et Amélioration de la prestation des services.

#### 2003-2004

- Mettre en oeuvre une stratégie globale de communications qui soutienne le programme de l'ONÉ sur la participation du public et favorise un changement culturel qui permette de répondre aux nouveaux besoins liés à la participation du public.
  - Adopter les principes de normalisation du gouvernement concernant les sites Internet, tout en poursuivant les efforts en vue de se conformer aux normes du projet Gouvernement en direct.
  - Continuer de mesurer stratégiquement le degré de sensibilisation, l'accessibilité et de satisfaction en ce qui concerne les services, l'information et les processus de l'Office.
  - Intégrer le dépôt électronique dans les procédés au jour le jour de l'Office.
- mécanismes de participation dans le cadre du projet de règlement extrajudiciaire des différends (RED) et le projet de consultation des Autochtones de l'Office.

L'Office a relevé des lacunes par rapport à l'état final souhaité tel que défini par ces objectifs. Il a ensuite dégagé un ensemble de mesures conçues dans le cadre d'une stratégie globale afin de mesurer les progrès accomplis vers l'élimination de ces écarts et, par conséquent, l'atteinte de ces objectifs.

## Lacunes

- Constance dans la pratique d'une culture fondée sur la consultation en ce qui concerne toutes les activités internes et externes de l'Office.
- Compréhension approfondie de la variété des besoins du public et de la capacité nécessaire pour y répondre de manière efficace (tout en assurant l'intégrité des processus décisionnels de l'Office).
- Obstacles à la participation des membres du public ayant un intérêt légitime dans les dossiers que traite l'Office.

## Stratégie

- L'Office a recours à une variété de processus qu'il emploie de manière efficace et appropriée pour répondre aux besoins liés à la participation du public.

## Critères de mesure

- Diversité des mécanismes de participation employés par l'Office (techniques de règlement extrajudiciaire des différends, conférences préalables aux audiences, séances d'information publique).
- Nombre de nouvelles techniques utilisées pour améliorer l'accès aux processus de l'ONE et à l'information qu'il produit.
- Ampleur des consultations auprès de groupes cibles en vue d'une collaboration sur des lignes directrices en matière de participation du public (les groupes cibles éventuels comprennent les Autochtones, les propriétaires fonciers, les participants aux audiences et les autres intéressés).
- Satisfaction des groupes d'intérêts à propos des processus et services d'information de l'ONE (telle que déterminée d'après les mécanismes de rétroaction comme le sondage auprès des propriétaires fonciers, les questionnaires postérieurs aux audiences et les cartes de commentaires des lecteurs).

## Mesures principales

2002-2003

- Mettre en oeuvre un programme de participation du public qui réponde à la multiplicité des besoins des groupes d'intérêts, notamment les peuples autochtones et les propriétaires fonciers. Elaboration plus poussée des

- Produire des mises à jour sur le fonctionnement des marchés énergétiques.
- Terminer l'audience sur la construction d'un gazoduc à partir du Nord.
- Mettre en oeuvre de nouvelles approches réglementaires au besoin.

**But 3 : Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)**

Dépenses prévues 2002-2003	11,0
Dépenses prévues 2003-2004	10,5
Dépenses prévues 2004-2005	10,5

**But 4 :** L'ONE répond aux nouveaux besoins liés à la participation du public.

**Contexte de la planification**

Le dernier exercice s'est révélé un point tournant pour l'Office en ce qui concerne le but 4. Depuis qu'il a été créé, l'Office a donné de nombreuses occasions au public de participer au processus décisionnel réglementaire. Il est toutefois évident que des obstacles peuvent parfois se dresser devant les parties intéressées désireuses de participer efficacement aux processus de l'Office.

Le lancement, au cours de l'exercice, du projet de participation du public a donné le signal de départ pour les premières démarches de l'Office dans ce domaine. L'Office a d'abord annoncé un ensemble de principes qui le guideront en matière de participation du public dans ses activités : ces principes sont l'accessibilité, la clarté, la globalité et la réceptivité.

Une autre activité a permis à l'Office de préciser l'état final qu'il souhaite en ce qui concerne le but 4, soit de pouvoir recourir à une variété de processus efficaces et convenables qui répondent aux besoins du public en matière de participation. Trois objectifs ont été cernés en vue d'atteindre cet état final :

<b>Objectif 1</b> Capacité interne	<b>Objectif 2</b> Compréhension des besoins liés à la participation	<b>Objectif 3</b> Élimination des obstacles
---------------------------------------	--	--

## Stratégies

- Suivre les marchés énergétiques et leur fonctionnement, et rendre compte publiquement de la situation.
- Se préparer activement à des changements dans le domaine de la réglementation.
- Étudier et mettre en oeuvre de nouvelles méthodes permettant de simplifier les processus de traitement des demandes.

## Critères de mesure

- La preuve que les marchés canadiens de l'énergie et du transport fonctionnent bien.
- Le traitement des demandes dans des délais de même durée qu'actuellement ou plus courts.

## Mesures principales

### 2002-2003

- Produire des mises à jour sur le fonctionnement des marchés énergétiques.
- Achèver les consultations publiques en vue de la production d'un rapport global sur les perspectives de l'offre, de la demande et des prix de l'énergie au Canada (le rapport sur l'offre et la demande) et publier le rapport.
- Continuer à se préparer en vue d'une audience sur une demande concernant un gazoduc à partir du Nord.
- Étudier et mettre en oeuvre de nouvelles approches réglementaires pour résoudre les différends au sein de l'industrie (par exemple, les mécanismes de règlement extrajudiciaire des différends).
- Mettre en oeuvre de nouvelles méthodes de traitement des demandes (p. ex., du matériel d'orientation à l'intention des demandeurs pour leur permettre d'accélérer le dépôt des renseignements exigés par l'Office).
- Définir les mécanismes de réglementation nécessaires à l'évaluation des incidences environnementales des exportations d'électricité effectuées en vertu d'autorisations générales (p. ex., modifier les Directives de l'Office se rapportant aux exportations d'électricité).

### 2003-2004

- Produire des mises à jour sur le fonctionnement des marchés énergétiques.
- Entreprendre une audience sur la construction d'un gazoduc à partir du Nord.
- Mettre en oeuvre de nouvelles approches réglementaires au besoin.



Troisièmement, l'Office s'efforce de réduire au minimum les délais de traitement des demandes qui lui sont soumises, tout en protégeant diligemment l'intérêt public comme le veut son mandat. L'Office veille à l'efficacité du traitement des demandes de plusieurs façons : en tenant un dialogue constant avec l'industrie; en précisant les attentes de l'ONE; en adoptant de nouvelles méthodes fondées sur la réglementation axée sur les buts; en négociant avec d'autres organismes pour assurer, dans la mesure du possible, que les processus réglementaires sont en harmonie les uns avec les autres et pour éviter les chevauchements de compétences; en se préparant en vue du dépôt de demandes de portée considérable.

Comme on l'a vu dans la section 3.2, de nombreux facteurs influent sur le programme de réglementation de l'Office pour ce qui concerne le but 3. La concurrence accrue au sein de l'industrie crée un climat de discord et les parties en cause se fient de plus en plus sur l'Office pour régler les différends. Bien qu'une conséquence directe soit le risque d'augmentation du nombre d'audiences et donc de la charge de travail de l'Office, la nature des conflits et le mécontentement au sujet du caractère hautement litigieux du processus d'audience obligent l'Office à créer de nouveaux processus pour régler les différends.

Le mandat de l'Office comprend en outre l'autorisation des exportations d'électricité. À la suite d'une décision rendue par la Cour fédérale en mars 2001, qui a eu pour effet d'annuler une autorisation générale d'exportation d'électricité approuvée par l'Office pour BC Hydro, l'Office a dû relever le défi que représente l'étude suffisante des incidences environnementales liées aux exportations de ce genre. Lorsqu'il s'agit d'une autorisation générale, il n'est pas toujours possible de connaître les conditions particulières en vertu desquelles les exportations seront effectuées (p. ex., la source exacte de l'électricité produite), ce qui peut compliquer l'évaluation des incidences environnementales.

## Lacunes

- Informations et garanties quant au fonctionnement convenable du marché du gaz naturel et à la suffisance des approvisionnements.
- L'ONE est perçu dans certaines régions comme ne saisissant pas bien les points de vue des consommateurs sur les questions relatives aux marchés de l'énergie.
- Variété insuffisante de formules pour aider l'industrie à régler les différends.
- La durée de traitement des demandes augmente au delà de ce à quoi les demandeurs et l'ONE s'attendent.
- Clarification du cadre de réglementation concernant les incidences environnementales des exportations d'électricité effectuées en vertu d'autorisations générales.

But 2 : Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
10,4	10,0	10,0

<b>But 3 :</b> <b>Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique.</b>
--

Contexte de la planification

L'Office exerce une influence sur l'efficacité économique et ce, de trois façons : 1) ses décisions réglementaires; 2) la diffusion de renseignements sur les marchés énergétiques; 3) l'amélioration de l'efficacité des processus de réglementation.

L'Office s'est donné des objectifs précis en ce qui concerne les résultats qu'il désire produire. Premièrement, l'Office s'emploie à promouvoir une infrastructure pipelinrière efficace qui répond aux besoins des expéditeurs de pétrole et de gaz naturel, par le biais des décisions réglementaires qu'il rend sur les demandes de nouvelles installations et les questions de droits et tarifs. L'Office veille en outre à ce que les exportations de gaz naturel, de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité ne se fassent pas au détriment des consommateurs canadiens, en s'assurant que la population canadienne a toujours accès à l'énergie canadienne à des conditions au moins aussi favorables que celles dont jouissent les acheteurs de l'énergie exportée.

Deuxièmement, l'Office s'efforce de renseigner les Canadiens et Canadiennes en temps opportun sur le fonctionnement des marchés énergétiques du pays. L'Office ne tente pas de prévoir le comportement futur de ces marchés, mais ses analyses aident néanmoins de nombreux consommateurs et entreprises d'énergie du Canada à prendre des décisions plus éclairées sur les questions énergétiques.

En raison de la variabilité du contexte d'établissement des prix de l'énergie, notamment lorsqu'il s'agit du gaz naturel, et de la restructuration des marchés de l'électricité, on demande de plus en plus à l'Office de renseigner la population canadienne en temps opportun sur le fonctionnement des marchés énergétiques. De plus, le fait que les marchés soient différents d'une région à l'autre du pays oblige l'Office à s'assurer qu'il comprend les besoins énergétiques de tous les Canadiens et Canadiennes ainsi que l'incidence de la volatilité des prix sur tous les marchés. Cela oblige l'Office à mieux connaître et surveiller les marchés d'un bout à l'autre du pays. L'ONÉ est un tribunal spécialisé qui doit comprendre à fond les marchés relevant de sa compétence pour rendre des décisions réglementaires éclairées.

- Prévoir les nouveaux enjeux, par exemple l'intensification de l'activité dans le Nord canadien, et les prochaines demandes, notamment à propos des lignes internationales de transport d'électricité, et se préparer à y faire face.
- Permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de participer de façon valable aux dossiers dont traite l'Office en constituant des processus transparents et efficaces.

#### Critères de mesure

- Atteinte des résultats souhaités lorsque l'approbation d'installations par l'ONÉ est assortie de conditions de nature environnementale.
- Nombre de rejets importants dans l'environnement.

#### Mesures principales

#### 2002-2003

- Faire rapport au sujet du but 2 en utilisant les principaux outils d'analyse et de communication tels que le SGIES (Système de gestion de l'information sur l'environnement et la sécurité) et Internet.
- Terminer l'analyse interne de 2002 sur les lacunes du SGES et combler toute lacune relevée.
- Poursuivre les consultations au sujet du regain d'activité dans le Nord canadien.
- Définir le cadre de réglementation des lignes internationales de transport d'électricité et projets connexes.
- Accroître les possibilités de consultation auprès des groupes d'intérêt comme les propriétaires fonciers et les collectivités autochtones, afin d'approfondir les connaissances sur l'environnement et préciser les attentes.

#### 2003-2004

- Maintenir le SGES dans le cycle de planification d'affaires de l'ONÉ et l'améliorer.
- Continuer de faire la transition à une réglementation axée sur les buts.

#### 2004-2005

- Maintenir le SGES dans le cycle de planification d'affaires de l'ONÉ et l'améliorer.
- Continuer de faire la transition à une réglementation axée sur les buts.



- Faire la transition à une réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge son rendement en matière de protection environnementale.

## Stratégies

- Exécution d'un programme global de vérification en vertu du RPT-99. Mise en place à l'intérieur d'un SGES pour les besoins d'amélioration continue.
- Se bien placer pour traiter des questions relatives au pipeline du Nord, y compris celles qui portent sur les Autochtones et les connaissances écologiques traditionnelles.
- Gestion du cadre de réglementation relatif aux incidences environnementales des lignes internationales de transport d'électricité et projets connexes.
- Information publique au sujet du rendement des installations réglementées par l'ONE en matière de protection environnementale.

## Lacunes

Le deuxième élément du but 2 fait ressortir l'importance des procédés et méthodes de l'Office en ce qui a trait aux droits individuels. L'ONE a réalisé en 2001 un sondage exhaustif auprès des propriétaires fonciers pour évaluer leur degré de satisfaction par rapport aux processus d'évaluation environnementale de l'ONE et aux efforts déployés par les compagnies pipelinières pour remettre les terrains en état. Les résultats des sondages et des consultations avec les intervenants permettront à l'Office d'évaluer ses processus internes et de cerner les possibilités d'amélioration.

dans ses méthodes de travail.

L'ONE a participé avec d'autres ministères et organismes fédéraux à un examen quinquennal de la LCEB et il prépare le terrain pour intégrer les changements proposés

L'ONE doit également traiter un nombre croissant de demandes visant l'exploration et la production dans le Nord canadien. Il se prépare en vue du dépôt éventuel de demandes aux termes de la *Loi sur l'ONE*, de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* et de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures*. De plus, en collaboration avec d'autres organismes de réglementation, l'ONE s'affaire à préciser et à simplifier, dans la mesure du possible, les processus réglementaires en vigueur dans le Nord. En mai 2001, il a conclu une entente avec d'autres organismes de réglementation sur un projet de cadre d'évaluation environnementale unique visant les propositions de pipeline dans le Nord.

besoins en information concernant les lignes internationales de transport d'électricité et les projets connexes.



crédibles et pertinents permettant de montrer que les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement.

Le premier critère, soit l'atteinte des résultats souhaités, reconnaît que la construction ou la mise à niveau d'une installation pipelinère peut avoir un effet sur l'environnement; il est toutefois possible d'atténuer cet effet. L'Office mesurera le degré de conformité et le succès des mesures d'atténuation en déterminant si les sociétés ont atteint les résultats souhaités par rapport aux conditions imposées lors de l'approbation du projet.

À l'opposé d'installations nouvellement construites, les installations en place ne doivent entraîner aucun rejet important dans l'environnement (l'atmosphère, le sol ou l'eau). Le deuxième critère de mesure est le nombre de rejets importants. Il est à noter que deux importants rejets de pétrole brut sont survenus en 2001, pour un total d'environ 3 900 mètres cubes. L'Office assure le suivi des mesures de remise en état prises par l'entreprise.

L'information au sujet du but 2 est un des éléments de la mise en oeuvre du système de gestion de l'environnement et de la sécurité (SGES) qui se poursuit à l'ONE. Fondé sur les principes de la norme internationale ISO 14001 concernant les systèmes de gestion de l'environnement, le SGES aide à focaliser et à intégrer les efforts de l'Office en matière d'environnement et de sécurité. En 2001, l'Office a combiné différents programmes de gestion de l'environnement et de la sécurité pour apporter ainsi plusieurs améliorations à ses méthodes internes.

En conformité avec le RPT-99, un certain nombre de vérifications des systèmes de gestion de l'environnement ont été effectuées en 2001 auprès de sociétés réglementées par l'ONE. Elles ont permis d'évaluer de quelle manière ces sociétés mettent en application les principes des systèmes de gestion en vue d'améliorer la protection de l'environnement. D'après les résultats obtenus, la majorité des grandes sociétés ont mis en place des systèmes de gestion et reconnaissent la valeur des procédés utilisés de manière systématique. Bien que ces vérifications aient été concentrées jusqu'à maintenant sur les installations en exploitation, il serait possible d'y inclure les procédés de soutien portant sur l'évaluation environnementale et la construction d'installations réglementées par l'ONE.

Les sociétés désireuses de construire et d'exploiter une ligne internationale de transport d'électricité doivent déposer une demande en ce sens aux termes de la Loi sur l'ONE, et effectuer une évaluation des effets du projet sur l'environnement aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (la LCÉE). Le nombre de demandes de ce genre a augmenté en 2001 et l'on prévoit que la tendance se maintiendra en 2002. Le traitement de ces demandes a posé certains défis liés notamment à la délimitation imprécise des champs de compétences et responsabilités fédérales-provinciales ainsi qu'à l'établissement approprié de la portée des évaluations environnementales. L'Office s'attend à préciser au cours des prochaines années le cadre de réglementation et les

## Mesures principales

2002-2003

- Veiller à ce que des consignes et plans appropriés soient adoptés en matière de sécurité pour les installations réglementées par l'ONE.
- Achèver l'analyse de 2002 sur les lacunes du Système de gestion de l'environnement et de la sécurité (SGES) et combler les lacunes relevées.
- Sensibiliser le public et améliorer ses connaissances au sujet de la sécurité des installations pipelinières et du rendement dans ce domaine.
- Modifier les règlements et en élaborer de nouveaux afin de se rapprocher d'une réglementation axée sur les buts.

2003-2004

- Permettre à l'Office d'améliorer sa gestion, son analyse et sa production d'information concernant le rendement en matière de sécurité des pipelines.
- Maintenir le SGES dans le cycle de planification d'affaires de l'ONE.
- Continuer de progresser vers un mode de réglementation axée sur les buts.

2004-2005

- Continuer de progresser vers un mode de réglementation axée sur les buts.
- Maintenir le SGES dans le cycle de planification d'affaires de l'ONE.

But 1 : Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
7,4	7,2	7,2

**But 2 :** Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits individuels.

## Contexte de la planification

Le but 2 traduit le ferme engagement de l'Office envers la protection de l'environnement et le respect des droits individuels. En 2001, l'Office a réalisé des progrès considérables en vue de définir des critères de mesure du rendement à la fois

marchés pétroliers et gaziers, de nombreux analystes de l'industrie croient toujours qu'il sera nécessaire de mettre en valeur les ressources des régions pionnières.

Comme suite aux ventes de terrains effectuées récemment, les activités d'exploration se maintiennent dans le delta du Mackenzie et la mer de Beaufort ainsi que le centre de la vallée du Mackenzie. Des programmes de géophysique d'envergure ont été exécutés en 2000-2001 et en 2001-2002 dans la zone du delta du Mackenzie et de la mer de Beaufort. Le nombre de forages de puits d'exploration augmente à la lumière des résultats de ces programmes. Dans la région centrale de la vallée du Mackenzie, le niveau d'activités (programmes de géophysique et de forage d'exploration) se maintient. Des activités d'exploration et de production se déroulent également dans le sud des Territoires, près du hameau de Fort Liard.

La Colombie-Britannique s'intéresse à la mise en valeur d'éventuelles réserves au large de la côte du Pacifique et la province croit qu'il est possible de régler les questions concernant l'environnement et les droits des Autochtones. Le Canada autorise les forages au large de la côte de l'Atlantique, mais il a imposé un moratoire sur l'exploration au large de la côte du Pacifique en 1972.

La reprise des activités d'exploration à l'échelle nationale aura pour conséquence une augmentation du risque d'incidents. L'ONE doit s'assurer de disposer des ressources nécessaires pour veiller à ce que les sociétés maintiennent de hauts niveaux de sécurité dans toutes les régions.

## Lacunes

- Collecte et gestion de renseignements concernant la sécurité des pipelines et installations pipelinières connexes réglementées par l'ONE.
- Exécution d'un programme global de vérification en vertu du RPT-99.
- Information publique au sujet du rendement en matière de sécurité des installations réglementées par l'ONE.

## Stratégies

- Se diriger vers une réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge son rendement en matière de sécurité.
- Permettre aux Canadiens et Canadiennes de participer efficacement aux activités de l'Office en constituant des processus efficaces et transparents.

## Critère de mesure

- Nombre de ruptures et d'incidents concernant les pipelines.



En 2001, l'Office a poursuivi la mise en oeuvre d'un programme global de vérification fondé sur le RPT-99 axé sur les buts. En vertu de ce programme, l'ONE évalue les systèmes de gestion des sociétés qu'il réglemente et, à la lumière de ses constatations, relève les possibilités d'amélioration le cas échéant. À ce jour, les vérifications portant sur l'environnement et la sécurité n'ont permis de cerner aucune question de sécurité suffisamment importante pour exiger une attention immédiate. L'ONE est d'avis qu'une combinaison d'éléments axés sur les buts et d'éléments normatifs est la meilleure façon de faire en sorte que les sociétés assument, tel qu'elles devraient le faire, le fardeau du rendement.

Depuis les événements tragiques du 11 septembre, l'Office a collaboré avec l'industrie ainsi que des organismes fédéraux, provinciaux et autres pour faire en sorte que toutes les mesures nécessaires soient prises pour améliorer la sécurité de l'infrastructure énergétique. D'après les compagnies pipelinières interrogées par l'ONE, des précautions supplémentaires ont été prises sur tous les principaux réseaux.

Il est essentiel à l'atteinte du but 1 que les intervenants soient en mesure de participer efficacement aux activités de l'Office concernant la sécurité. En mars 2001, à la suite d'une série d'incendies sur un pipeline de soufre réglementé par l'ONE, l'Office a délivré une ordonnance à Westcoast Energy Inc. (Westcoast) pour la sommer de cesser l'exploitation du pipeline jusqu'à nouvel ordre. En avril, l'Office a tenu une audience publique en vue de déterminer s'il était possible d'exploiter le pipeline en toute sécurité; si l'Office devait ordonner à la société de réparer, de reconstruire ou de modifier une partie du pipeline pour qu'il soit possible de l'exploiter en toute sécurité; s'il fallait imposer des conditions pour assurer l'exploitation sécuritaire des usines à gaz connexes.

L'Office a entendu de nombreux témoignages à propos du pipeline et des méthodes d'exploitation de la société. Il a également pris connaissance des préoccupations de propriétaires fonciers et de résidents de la région au sujet des installations et du manque de communication de la part de l'entreprise.

Au terme de l'audience, l'Office a refusé à Westcoast la permission de remettre le pipeline en service tant que toutes les questions de sécurité ne seraient pas réglées. L'Office a ordonné à Westcoast de lui remettre un plan d'action exhaustif sur l'exploitation sécuritaire du pipeline. Westcoast a déposé son plan en juillet. Après avoir examiné le plan et les commentaires des parties intéressées, l'Office a décidé que sous réserve de certaines conditions que Westcoast doit respecter, Westcoast pouvait remettre le pipeline en exploitation, ce qui a été fait en décembre 2001.

Des groupes de producteurs ont annoncé en 2001 qu'ils continuaient d'effectuer des études de faisabilité au sujet d'un important gazoduc qui serait construit à partir du delta du Mackenzie, tandis que les entreprises propriétaires des réserves gazières du versant Nord de l'Alaska ont annoncé qu'elles étudiaient la faisabilité de l'approvisionnement des marchés du Sud. En dépit de l'instabilité actuelle sur les



compétence de l'Office relativement à l'application de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC), un accident survenu en mars 2001 a coûté la vie à un membre d'une équipe de prospection sismique. Ces événements mettent en évidence l'importance du rôle que joue l'Office dans l'évaluation et la gestion de la sécurité des installations et activités réglementées par l'ONE.

Les systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement, par exemple ceux qui sont conformes aux normes ISO 9000 et ISO 14000, constituent l'essence même du *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres* (RPT-99) et des autres règlements axés sur les buts que l'ONE s'affaire à élaborer. Parce qu'il reconnaît la valeur des systèmes de gestion, l'Office est en train de développer et de mettre en oeuvre un Système de gestion de l'environnement et de la sécurité (SGES) qui l'aidera à focaliser et à intégrer ses efforts en matière d'environnement et de sécurité qui contribuent directement à la sécurité des installations assujetties à sa réglementation.

L'initiative de l'ONE sur les indicateurs de rendement en matière de sécurité, lancée au printemps de 2001, lui donnera l'occasion de recueillir des données sur la sécurité et de comparer le rendement des sociétés réglementées par l'ONE à celui des entreprises assujetties à la réglementation d'autres organismes. Les sociétés qui ont répondu aux demandes d'information soutiennent l'initiative; toutefois, en raison de certaines difficultés survenues au début, les données comparatives ne sont pas encore disponibles. Ces difficultés sont en voie d'être résolues.

Deuxièmement, le public canadien continue de s'intéresser hautement à la sécurité des pipelines. Pour que la confiance du public lui demeure acquise, il est important que l'Office donne accès aux renseignements pertinents et montre qu'il comprend les préoccupations du public.

Il est possible de gérer efficacement les risques inhérents à l'exploitation de pipelines en recourant à des méthodes de conception, de construction et d'entretien judiciaires. À titre de concepteur, de constructeur et d'exploitant, la société pipelinière est l'entité qui est en mesure d'exercer le plus de contrôle sur une installation et, dans ce contexte, est la principale responsable de la sécurité de cette installation. Même si la responsabilité principale en matière de sécurité incombe à l'industrie, le gouvernement joue un rôle de promotion important en assurant la mise en place d'un cadre de réglementation qui incite les entreprises à maintenir ou à améliorer leur rendement.

La réglementation axée sur les buts est donc une mesure importante en ce sens qu'elle permet à l'industrie de prendre en compte les risques en cause et d'améliorer le niveau général de la sécurité de manière rentable. Elle énonce les résultats souhaités et offre une certaine souplesse dans le choix des moyens nécessaires pour obtenir ces résultats. L'Office encourage en outre l'application de normes techniques strictes qui ont fait leur preuve, plus précisément la norme Z662 de l'Association canadienne de normalisation, intitulée *Réseaux de canalisations de pétrole et de gaz*.

- prévoir quels seront les nouveaux enjeux et les prochaines demandes, et se préparer à y faire face;
- permettre aux Canadiens de participer de façon valable aux dossiers dont traite l'Office

Les éléments-clés des plans et priorités de l'ONE sont décrits ci-après. L'Office emploie le terme « buts » au lieu de « priorités », mais les deux termes sont essentiellement interchangeables dans le présent contexte.

La description des « plans », quel que soit le but, est présentée selon le format suivant :

Contexte de la planification	Lacunes	Stratégie	Critères de mesure	Mesures principales
conditions économiques/commerciales et sociales qui incitent l'ONE, ou pourraient l'inciter, à prendre des mesures particulières	différences entre les situations réelles (actuelles) et les résultats souhaités	action coordonnée visant à éliminer une lacune, en totalité ou en partie	indicateurs de réussite	actions prévues pour mettre en oeuvre une stratégie et ainsi éliminer ainsi une lacune, en totalité ou en partie

**But 1 : Les installations réglementées par l'ONE sont sécuritaires et perçues comme telles.**

## Contexte de la planification

L'ONE vise à s'assurer que les pipelines et autres installations et activités qu'il réglemente sont sécuritaires et perçus comme tels par le public. Ce but comporte deux défis qui nécessitent chacun des approches différentes.

Le public s'attend à ce que les pipelines et installations connexes soient sécuritaires. L'ONE a noté que le nombre de ruptures de pipelines a régulièrement diminué depuis qu'il a commencé à les relever, il y a de cela près de dix ans. Il y a eu six ruptures en 1994, mais seulement une par année en 1999 et 2000. Le nombre d'incidents et de ruptures sur les pipelines a augmenté en 2001; le nombre d'incidents est toutefois comparable aux moyennes des trois années précédentes. En ce qui concerne la

- faire la transition à une réglementation axée sur les buts;
- surveiller les marchés énergétiques et leur fonctionnement ainsi que diffuser des rapports publics à ce sujet;

Pour produire des résultats à l'intention des Canadiens et des Canadiennes durant cette période triennale, l'Office recourra à quatre stratégies générales :

### 3.3 Plans et priorités

Afin de maintenir son engagement pour l'intégration de la Modernisation de la fonction de contrôleur dans son agenda stratégique, l'ONÉ passera à l'étape de sensibilisation de ses gestionnaires des opérations et de ses spécialistes des questions financières. Il continuera également de collaborer avec le Conseil du Trésor et d'autres organismes centraux, en tant que ministère d'avant-garde, au projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages.

L'ONÉ travaille main dans la main avec le secrétariat du Conseil du Trésor à la mise en oeuvre de changements majeurs au sein du gouvernement canadien. La section 3.3. du présent rapport traite de mesures précises qui seront prises au cours des trois prochaines années dans le cadre des initiatives Amélioration de la prestation des services et Gouvernement en direct. Ces mesures s'ajouteront aux efforts déployés par l'Office pour répondre aux nouveaux besoins liés à la participation du public (but 4).

#### *Initiatives en matière de gestion*

Jusqu'à maintenant, l'Office a surtout employé des procédés quasi-judiciaires pour régler les différends entre parties. On note aujourd'hui un intérêt grandissant envers les mécanismes de règlement extrajudiciaire des différends, y compris les différentes formes de médiation. En ce qui concerne les audiences publiques, ces mécanismes pourraient se révéler plus utiles que les méthodes de règlement traditionnelles, parce qu'ils pourraient produire, dans certaines circonstances, de meilleurs résultats à un moment plus opportun et à moindre coût. Au cours des quelques années à venir, l'ONÉ devra se doter de compétences en règlement extrajudiciaire des différends pour veiller à ce que les conflits entre parties relevant de sa compétence soient réglés de manière efficace.

#### *Processus de réglementation*

L'Office s'attend à ce qu'il soit de plus en plus difficile pour les parties de régler leurs différends à l'amiable en raison de la diversité d'intérêts parmi les expéditeurs. Il est donc probable que l'Office soit appelé à prendre une part active au règlement de différends et appliquer les solutions que l'intérêt public exige.

Canada. En 2001, l'Office a conduit cinq instances concernant des questions de droits; elles ont porté sur la tarification, l'accès et la concurrence.



De 1995 à 2000, la plupart des grandes compagnies pipelinières assujetties à la réglementation de l'ONE ont établi leurs droits de transport en les négociant avec les expéditeurs, pour éliminer ainsi un bon nombre d'audiences publiques sur les questions tarifaires. Il y avait alors très peu de concurrence entre les pipelines. Depuis quelques années, comme suite à la construction des gazoducs d'Alliance, de Maritimes and Northeast et de Vector, ainsi qu'au projet Southern Crossing, en Colombie-Britannique, la concurrence s'est intensifiée au sein de l'industrie du transport de gaz naturel au

### *Réglementation financière des pipelines*

En matière de sécurité, le rendement de l'industrie pipelinière canadienne est excellent. Toutefois, les événements du 11 septembre ont soulevé des inquiétudes quant à la sécurité des oléoducs et gazoducs au Canada. La population canadienne veut être protégée contre les risques de rupture de gazoduc ou de fuites d'hydrocarbures résultant des défaillances de canalisations. L'ONE doit continuer de promouvoir la sûreté et la sécurité au moyen de programmes visant à gérer l'intégrité des réseaux et l'efficacité des systèmes d'intervention en cas d'urgence.

### *Sécurité des pipelines*

Alors que l'industrie demande la simplification de la réglementation, le public s'attend de plus en plus à ce que les autorités réglementaires protègent l'intérêt public, notamment pour ce qui concerne la protection de l'environnement et la sécurité de la population. Les Canadiens et Canadiennes veulent avoir voix au chapitre et participer aux processus décisionnels. Le public manifeste à plusieurs niveaux un intérêt croissant pour les questions dont l'Office est saisi. En voici des exemples : propriétaires fonciers qui s'inquiètent de la présence d'un pipeline sur leur propriété; collectivités préoccupées par les effets qu'une ligne de transport d'électricité et une centrale électrique connexe pourraient avoir sur la qualité de l'air; groupes autochtones désireux de s'assurer que leurs droits fonciers sont protégés; collectivités du Nord qui veulent profiter des avantages des projets gaziers au même titre que les consommateurs de gaz dans le Sud. Comme les Canadiens et Canadiennes insistent pour participer, l'ONE est mis au défi d'élaborer des processus qui permettent au public d'être pleinement consulté.

### *Attentes du public*

Quelle que soit l'envergure du projet, l'industrie préfère, dans la mesure du possible, être assujettie à un seul processus réglementaire plutôt qu'à une série d'examen par des organismes différents. L'activité accrue dans les régions pionnières, par exemple le Nord et la région extracôtière de la Nouvelle-Écosse, a fait en sorte que les entreprises doivent se soumettre aux régimes complexes de nombreux organismes de réglementation. L'ONE se voit donc incité à négocier avec d'autres autorités pour coordonner et simplifier les processus, de même que créer de nouvelles méthodes, de façon à répondre aux exigences de chaque organisme sans imposer un fardeau inutile aux promoteurs des projets.



régions, notamment l'Alberta, les prix de l'électricité ont reculé par rapport aux niveaux sans précédent de la fin de 2000 et du début de 2001.

Cette volatilité oblige l'industrie à modifier rapidement ses projets d'investissement et peut influencer sa capacité de répondre aux besoins énergétiques du Canada à court terme et à plus longue échéance. Les répercussions sur la charge de travail de l'ONÉ peuvent être rapides et marquées. Les secteurs de la production (exploration et mise en valeur) et du transport se lancent dans de nouveaux projets lorsque les prix et les flux de trésorerie sont élevés, mais réduisent leurs activités lorsque les prix sont bas.

La plupart des analystes s'attendent à ce que les prix de l'énergie continuent de fluctuer, notamment sur le marché nord-américain du gaz naturel. Ces fluctuations ont évidemment des conséquences sur les prix à la consommation. Le grand public s'intéresse alors davantage au secteur énergétique et s'attend plus que jamais à ce que l'ONÉ surveille le fonctionnement des marchés énergétiques canadiens et fasse rapport de ses constatations.

La performance de l'économie nord-américaine est un autre facteur d'incertitude pour les marchés énergétiques à court terme. Même avant le 11 septembre 2001, les prévisionnistes anticipaient un ralentissement de la croissance au cours de l'année, et c'est exactement ce qui s'est produit. Selon la rapidité de la reprise économique, cela pourrait avoir des effets sur la demande d'énergie et, par conséquent, les besoins de l'industrie en matière d'infrastructure.

Par ailleurs, la restructuration des marchés de l'électricité se poursuit sur l'ensemble du continent nord-américain. On prévoit qu'elle aura des incidences importantes sur le commerce interrégional, partant sur les exportations d'électricité canadienne et la construction de lignes internationales de transport d'électricité.

#### *Attentes de l'industrie*

Les entreprises qui envisagent d'importants investissements dans des projets énergétiques se font de plus en plus insistantes en ce qui concerne la mise en place d'un cadre de réglementation qui ne soit pas ambigu. Si l'on considère, par exemple, qu'un grand gazoduc depuis le Nord canadien coûterait plusieurs milliards de dollars, il est normal que les promoteurs du projet veuillent un processus réglementaire le plus clair possible. Un processus prévisible permet d'amoindrir le risque auquel les investisseurs font face et, par conséquent, peut réduire le coût du financement.

Par ailleurs, la rentabilité des projets de moindre envergure dépend dans une grande mesure de leur capacité à générer des recettes rapidement. Les promoteurs de ces projets ont donc tout intérêt à ce que leurs demandes soient traitées promptement. Un retard d'un mois peut reporter d'un an le début des travaux si des facteurs comme la faune sauvage ou les conditions météorologiques entrent en ligne de compte.

## Section III : Effet stratégique

### 3.1 Introduction

L'ONE vise un seul effet stratégique :

**Procurer des avantages économiques et sociaux aux Canadiens et Canadiennes par la réglementation de certains domaines de l'industrie énergétique canadienne (pétrole, gaz et électricité).**

Les deux principales responsabilités de l'ONE à cet égard sont les suivantes :

1. Réglementer, dans l'intérêt public, les aspects suivants des industries gazière, pétrolière et de l'électricité :

- la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux;
  - la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées;
  - le transport ainsi que les droits et les tarifs des pipelines internationaux et interprovinciaux;
  - les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, et les importations de gaz et de pétrole;
  - les activités de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières qui ne sont assujetties à aucun accord fédéral-provincial.
2. Dispenser des conseils au ministre des Ressources naturelles au sujet de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources énergétiques.

### 3.2 Contexte de la planification

Lorsqu'il établit ses plans et priorités, l'ONE doit tenir compte des tendances économiques et sociales qui peuvent influencer sur la façon dont il exerce ses responsabilités et produit des résultats pour le bien de la population canadienne. Un certain nombre de tendances et faits importants sont analysés ci-après.

#### *Marchés énergétiques*

Les prix de l'énergie ont été marqués par une forte volatilité au cours du dernier exercice. Les prix au comptant du gaz naturel ont atteint des sommets en janvier 2001, mais ils avaient brusquement chuté dès septembre. Les prix mondiaux du pétrole ont connu un revirement semblable entre le début et la dernière partie de 2001. Dans certaines

Pour des raisons essentielles d'intérêt public, l'Office s'occupe depuis longtemps de mener des évaluations environnementales à l'égard des projets énergétiques qui relèvent de sa compétence et, depuis 1995, il détient des responsabilités précises aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉE). Suivant la Loi sur l'ONÉ et la LOPC, les attributions de l'Office en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets; suivre et faire appliquer les conditions approuvées pendant et après la phase de construction; ainsi que surveiller et régler les activités de façon continue.

## 2.2 Raison d'être

La raison d'être de l'Office est de favoriser la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public canadien, tout en respectant les droits individuels et en s'en tenant au mandat que le Parlement lui a conféré.

## 2.3 Vision

La vision de l'Office consiste à être un chef de file respecté sur le plan de la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité.

La structure de l'Office est décrite en détail à la section VI du présent rapport. On trouvera en outre des renseignements généraux sur l'ONÉ et ses activités dans le site Web de l'Office, à l'adresse [www.neb-one.gc.ca](http://www.neb-one.gc.ca).

## Section II : Mission de l'Office

### 2.1 Mandat, rôles et responsabilités

La *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONE) énonce les principales fonctions de l'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office). Celui-ci détient tous les pouvoirs d'une cour supérieure d'archives<sup>1</sup> en ce qui concerne la comparution des témoins, la prestation des serments, l'interrogatoire des témoins, la production et l'examen des documents, ainsi que la mise en application de ses ordonnances. La Loi sur l'ONE prévoit la nomination d'un maximum de neuf membres permanents de l'Office. La plupart des audiences orales sont menées par trois membres, ce qui représente un quorum à l'Office, dont un préside l'audience. Les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

L'Office exerce des pouvoirs de réglementation en vertu de la Loi sur l'ONE, de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), pour ce qui concerne les activités d'exploration et de mise en valeur du pétrole et du gaz menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas assujetties à un accord fédéral-provincial. Le mandat de l'Office consiste également à offrir une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers et à l'Office Canada-Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures extracôtiers, ainsi qu'à Ressources naturelles Canada (RNCan) et au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

La *Loi sur le pipe-line du Nord et la Loi sur l'administration de l'énergie* confèrent également à l'Office des responsabilités précises. En outre, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

L'Office remplit également une importante fonction de conseil et peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. Aux termes de la Loi sur l'ONE, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. De plus, l'Office produit des études et des rapports à la demande du ministre des Ressources naturelles.

---

<sup>1</sup> Par exemple, la preuve est présentée à l'Office sous serment, l'ONE peut citer des témoins à comparaitre et ses ordonnances sont exécutoires.



Afin que les *Canadiens et Canadiennes* profitent d'une plus grande efficacité économique, notre troisième but, l'Office s'est toujours fondé sur le principe selon lequel les marchés concurrentiels sont les plus propices à l'efficacité. Nous poursuivrons deux grandes stratégies principales pour atteindre ce but. Premièrement, nous continuerons de surveiller les marchés énergétiques à court terme et leurs perspectives à long terme, en plus de publier des rapports sur ces questions. Une leçon importante qui nous a été servie au cours du dernier exercice est la volatilité croissante des prix de l'énergie et son incidence éventuelle sur les possibilités d'investissements énergétiques et le bien-être des consommateurs. Nous prévoyons que les prix continueront de fluctuer et nous ferons connaître notre opinion sur leurs répercussions sur l'industrie et les consommateurs. Deuxièmement, nous continuerons de prévoir les nouveaux enjeux et réalités concernant la réglementation et de nous préparer à y faire face. La nécessité d'élargir la gamme d'options de règlement des différends et le besoin de nous préparer pour une proposition de gazoduc depuis le Nord sont des exemples de ces enjeux.

En ce qui concerne le quatrième but de l'Office, l'ONE répond aux nouveaux *besoins liés à la participation du public*, notre principale stratégie sera d'utiliser différents processus pour satisfaire les besoins variés des groupes d'intérêts de l'ONE, notamment les peuples autochtones et les propriétaires fonciers. Pour mettre cette stratégie en oeuvre, nous devons nous doter de la capacité interne nécessaire, mieux comprendre ce dont le public a besoin pour participer et éliminer les obstacles à une participation efficace. L'Office poursuivra en même temps les efforts qu'il mène pour se conformer aux normes des initiatives Gouvernement en direct et Amélioration de la prestation des services.

La sécurité et l'environnement, l'évolution du marché énergétique et la nécessité de se pencher sur la diversité des intérêts du public par rapport aux processus de l'ONE sont autant de défis auxquels l'Office sera confronté durant la période de planification. Le plan qui suit définit les moyens à prendre pour relever ces défis et mesurer les résultats obtenus. L'Office est heureux d'entreprendre cette nouvelle étape.

Kenneth W. Vollman  
Président

## Section I : Messages

### Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Office national de l'énergie (l'Office ou l'ONE).

L'Office a pour raison d'être de promouvoir la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt du public canadien, tout en respectant les droits individuels et en s'en tenant au mandat que le Parlement lui a conféré au chapitre de la réglementation des pipelines, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques. Dans la poursuite de cet objectif, notre vision consiste à être un chef de file respecté sur le plan de la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité.

Afin de produire des résultats pour la population canadienne, nous avons élaboré au fil des ans un cadre de planification et de rapport qui permet d'orienter clairement notre travail, d'évaluer notre rendement et de nous améliorer sans cesse. Les quatre buts de notre organisation continuent de déterminer nos priorités, mais l'évolution du contexte d'affaires et les attentes du grand public nous contraignent à constamment remettre en question la pertinence de nos plans et à nous demander s'il faut les modifier pour produire les résultats escomptés.

En ce qui concerne notre premier but, *les installations réglementées par l'ONE sont sécuritaires et perçues comme telles*, la stratégie fondamentale demeure la transition à un régime de réglementation axé sur les buts. Depuis la tragédie du 11 septembre 2001, l'Office, en collaboration avec différents ministères et organismes ainsi que l'industrie énergétique, s'est penché sur la nécessité de relever la sécurité de l'infrastructure énergétique qui relève de sa compétence. Je crois que les systèmes de gestion de la sécurité axée sur les buts, dont nous avons fait la promotion auprès des sociétés assujetties à nos règlements, sauront répondre à toute nouvelle exigence. Les modifications que l'on a proposé d'apporter à la *Loi sur l'Office national de l'énergie* aideraient l'Office à promouvoir la sécurité de l'infrastructure énergétique.

Notre deuxième but est le suivant : *les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits individuels*. La transition à une réglementation axée sur les buts va de pair avec le but 1 et constitue une stratégie clé aux fins d'un engagement plus ferme de la part de l'industrie concernant le rendement en matière de protection environnementale. L'amélioration des processus d'évaluation et de la vérification des programmes de gestion environnementale prescrits permettra de relever le rendement, tel qu'il est mesuré par rapport aux critères de réglementation durant la construction, et lors de rejets d'effluents dans l'atmosphère, dans le sol ou dans l'eau durant l'exploitation. L'Office continuera de porter une attention soutenue aux plaintes des propriétaires fonciers.



## Table des matières

<b>Section I : Messages</b> .....	1
Message du président .....	1
<b>Section II : Mission de l'Office</b> .....	3
2.1 Mandat, rôles et responsabilités .....	3
2.2 Raison d'être .....	4
2.3 Vision .....	4
<b>Section III : Effet stratégique</b> .....	5
3.1 Introduction .....	5
3.2 Contexte de la planification .....	5
3.3 Plans et priorités .....	8
But 1 : Les installations réglementées par l'ONE sont sécuritaires et perçues comme telles. ....	9
But 2 : Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits individuels. ....	13
But 3 : Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique. ....	17
But 4 : L'ONE répond aux nouveaux besoins liés à la participation du public. ....	20
<b>Section IV : Organisation</b> .....	23
4.1 Effet stratégique et secteur d'activité .....	23
4.2 Attributions des secteurs .....	23
4.3 Dépenses prévues du ministère .....	25
<b>Section V : Annexes</b> .....	27
Tableau 5.1 Sources de recettes disponibles et non disponibles .....	27
Tableau 5.2 Coût net du programme pour l'exercice 2002-2003 .....	27
Tableau 5.3 Initiatives en matière de réglementation .....	28
Tableau 5.4 Initiatives collectives .....	30
<b>Section VI : Renseignements supplémentaires</b> .....	35
Sources d'information et site Web de l'Office .....	35
Clients et intervenants .....	36







Office national  
de l'énergie  
National Energy  
Board

## Budget des dépenses 2002 - 2003

### Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

Kenneth W. Vollman  
Président  
Office national de l'énergie

L'honorable Herb Dhaliwal, C.P., député  
Ministre  
Ressources naturelles Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme

(à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs

d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des

besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins

en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des

programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des

ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents

sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au

paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en

fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui

portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du

Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi*

*sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de

l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes

publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de

l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-14

ISBN 0-660-61823-0



# Office national de l'énergie

Budget des dépenses  
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

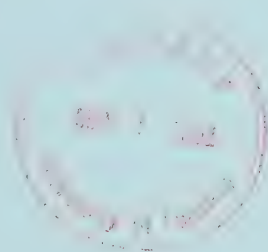




# National Film Board

2002-2003  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

CA1  
FN  
-E77

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing (PWGSC)  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943  
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-5

ISBN 0-660-61770-6

# **National Film Board**

**2002-2003  
Estimates**

**Report on  
Plans and Priorities**

**Approved**

  
Minister of Canadian Heritage





# TABLE OF CONTENTS

## SECTION I: MESSAGES

1.1.	MINISTER'S MESSAGE.....	1
1.2.	MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT.....	2
1.3.	COMMISSIONER'S MESSAGE.....	3
1.4.	RAISON D'ÊTRE OF THE NATIONAL FILM BOARD.....	4

## SECTION II: STRATEGIC OUTCOMES

2.1.	AUDIOVISUAL WORKS THAT ARE DISTINCTIVE AND RELEVANT TO THE LIVES OF CANADIANS HELPING THEM UNDERSTAND CANADA AND THE WORLD.....	5
2.1.1.	PLANS AND PRIORITIES.....	5
2.1.2.	CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....	6
2.1.3.	TOTAL PLANNED SPENDING.....	7
2.1.4.	ASSESSING PERFORMANCE.....	7
2.2.	AVAILABLE, ACCESSIBLE AUDIOVISUAL WORKS AND A BRAND THAT IS RECOGNIZED BY CANADIANS AND INTERNATIONAL AUDIENCES.....	9
2.2.1.	PLANS AND PRIORITIES.....	9
2.2.2.	CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....	10
2.2.3.	TOTAL PLANNED SPENDING.....	11
2.2.4.	ASSESSING PERFORMANCE.....	12
2.3.	AN EFFICIENTLY MANAGED ORGANIZATION CONDUCTIVE TO CREATIVITY AND KNOWLEDGE BUILDING.....	13
2.3.1.	PLANS AND PRIORITIES.....	13
2.3.2.	CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....	15
2.3.3.	TOTAL PLANNED SPENDING.....	16
2.3.4.	ASSESSING PERFORMANCE.....	16
2.4.	CONCLUSION.....	17

## SECTION III: ORGANIZATION

3.1.	ORGANIZATION.....	18
3.1.1.	STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES.....	18
3.1.2.	ACCOUNTABILITY.....	19

## ANNEXES

TABLES.....	20
OTHER INFORMATION.....	24



---

## SECTION I: MESSAGES

---

### 1.1. Minister's Message

One of Canada's great strengths is the many cultures that have come together to shape the nation. The Department, Agencies and Crown Corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio contribute to creating an inclusive and cohesive Canada where our diversity is a source of great strength and links us to each other through our values.



We are fully committed to playing a vital role in the daily lives of all Canadians. To fulfill this mission, the Canadian Heritage Portfolio promotes, through its plans and priorities, access to Canadian content, we help to advance Canadian culture in an era of globalization and we provide Canadians and others with opportunities to learn and understand about our country and each other. Further, we protect Canada's natural and cultural heritage while fostering access through modern technology for the benefit of current and future generations.

Over the next few years, the National Film Board (NFB) will produce and distribute bold, distinctive and pertinent audiovisual works that will stimulate dialogue among Canadians from all walks of life. More than ever, the NFB will be a key element of Canada's cultural landscape by reflecting the various elements of Canada's cultural diversity. In this vein, the NFB will reinforce its ties with the Canadian population by making its collection more accessible.

It is up to all of us, individually and collectively, to nurture the diversity, the strength of values and our connection to one another which are such hallmarks of Canadian identity.

A handwritten signature in dark ink, reading "Sheila Copps". The signature is fluid and cursive, with the first name "Sheila" being larger and more prominent than the last name "Copps".

Sheila Copps

## 1.2. MANAGEMENT REPRESENTATION

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Film Board of Canada.

To the best of my knowledge the information in this document:

- Accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Maryse Charbonneau  
Director, Administration

Date: February 11, 2002.



### 1.3. COMMISSIONER'S MESSAGE

The NFB is a unique organization. Since its inception in 1939, the NFB has established a tradition of cinematographic excellence appreciated by Canadians and audiences around the world. Its collection of close to 10,000 titles makes it the greatest storehouses of Canadian stories.

Over the years, the NFB has won over 4,000 Canadian and international prizes, including 65 Oscar nominations, ten Oscars®, nine for individual productions, and one for its overall achievements, five *Palmes d'or*, and a *Golden Bear*.

In the early years, the NFB was central to the development of the film industry in Canada; it played a key role by being a powerful incubator of new talents and new artistic forms. In its heyday, NFB artists and artisans were hailed for their work in the development of new cinematographic language. During the last three decades, we have witnessed the emergence of private film, broadcasting, and new media industries.

Now in its seventh decade, the NFB has an impressive past and an exciting future if it adapts to today's environment. The advent of a strong audiovisual industry, the government's Program Review exercises, a technological revolution and a media explosion require the NFB to evolve, and to adjust its trajectory.

Can the NFB in this new private-public economy be a central player in the audio-visual landscape of the 21<sup>st</sup> century? We firmly believe so and we have defined how in a new strategic plan.

The NFB can play a major role in helping to redefine Canada to Canadians and to the world. In the context of today's societal changes, the NFB, more than ever, is essential to the weave of Canada's social fabric. The NFB has an opportunity and a responsibility to distinguish itself as an indispensable lever of Canadian social cohesion. As we enter the uncharted waters of globalization, the NFB must become a voice that articulates for Canada and Canadians, their aspirations and dreams.

To succeed in this endeavor, we must pull together from the inside and the outside to affirm the necessity of the NFB – a unique institution with a unique mandate, as relevant today as when it was founded, and one that aspires to be part of our solutions for our collective future.

Jacques Bensimon  
Government Film Commissioner  
and Chairperson of the National Film Board of Canada

## 1.4. RAISON D'ÊTRE OF THE NATIONAL FILM BOARD

### VISION

The NFB is recognized as being indispensable to all Canadians as the world-renowned public producer and distributor of audiovisual works that are socially relevant and innovative.

### MISSION

The NFB's mission is to produce and distribute culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world with a unique Canadian perspective.

The benefits of the NFB are audiovisual works that inform, educate, and enlighten Canadians. These works help Canadians understand socially relevant issues and connect them to other Canadians, thereby fostering social cohesion of Canadian society. These works also serve as educational tools for young Canadians to learn about Canada's history and current complex issues they face. In fact, the NFB's works speak to a myriad of Canadian audiences -- Aboriginal, culturally diverse communities, older Canadians, and many others. The benefits extend to audiences around the world who are enlightened about Canada and which serve as opportunities to brand Canada around the world.

The NFB embraces risk-taking, experimentation and innovation which serve to advance Canadian filmmaking in all areas of production and distribution of audiovisual works.

---

## **SECTION II: STRATEGIC OUTCOMES**

---

The NFB's mission is to produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audio-visual works that provide Canada and the world a unique Canadian perspective. The long-term enduring benefits of the NFB to Canadians are the following strategic outcomes:

- Audiovisual works that are distinctive and relevant to the lives of Canadians helping them understand Canada and the world;
- Available, accessible audiovisual works and a brand that is recognized by Canadians and international audiences;
- An efficiently managed organization conducive to creativity and knowledge building.

### **2.1. AUDIO-VISUAL WORKS THAT ARE DISTINCTIVE AND RELEVANT TO THE LIVES OF CANADIANS HELPING THEM UNDERSTAND CANADA AND THE WORLD**

#### **2.1.1. PLANS AND PRIORITIES**

The NFB's performance in producing audiovisual works that are relevant to Canadians of all ages and all walks of life is a long-term strategic outcome.

The overall priority is to achieve a more relevant overall program. The actions and strategies that the NFB will implement include the following:

- Treat major social issues – unique, necessary, and relevant;
- Target key audiences, especially youth, the educational sector;
- Innovate the audiovisual narrative form;
- Advance the documentary ethic, and media literacy;
- Focus on creative vision: strength of story;
- Work with filmmaking talent in all regions of Canada;
- Nurture emerging filmmakers;
- Champion intercultural and Aboriginal voices;
- Promote social cohesion through examination, debate and dialogue; and
- Increase audiences.

These actions and strategies will guide the programming process throughout the year. The programming process, under the leadership of the English and French Program Directors General, will be improved to be more transparent, more open to new voices and more accessible.

The NFB expects to implement some of these strategies and actions in 2002 and others in the next three years. The context for the introduction of new strategies is to ensure that the NFB's programming process can truly deliver films that advance social debate, films that innovate and films that educate.

### **2.1.2. CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED**

One of the challenges facing the NFB in meeting its overall priority are limited financial resources. The NFB intends to address this challenge at this time by seeking out new partnerships to maximize creative and financial resources. This could mean forging new relationships with broadcasters and production houses, community organizations and corporations. One of the risks involved is to ensure that the partnerships are in line with the NFB's core values.

Another significant challenge is the choice of and timing of the integration of new technology in production and distribution. For example, new media is a young media still struggling to find a business model. This is a universal challenge and in the past year, the NFB has attempted to create an Internet environment that will be conducive to the creation of new media. A new media matrix, reporting to both Program Heads and working in close collaboration with the Internet Unit will create new media works and act as a catalyst for the creation of others.

In order to gauge the issues that are relevant to Canadians of all ages, a more formalized approach needs to be adopted in the programming process. There are complex issues facing Canadians and the NFB is committed to ensuring that issues fundamental to our society - education, social cohesion, cultural diversity and Aboriginal rights are addressed. The NFB can play an essential role in such areas.

Increasing the number of works made by emerging filmmakers, and the number of culturally diverse works, new genres such as alternative fiction and more partnering will make the programming process more culturally sensitive, more open and more connected to the issues that are likely to be relevant to Canadians.

The adoption of programming guidelines for the program will also contribute to meeting the overall priority for the strategic outcome of producing Canadian audio-visual works that speak to Canadians. The introduction of regular input to the programming process from external sources will ensure that the films are in sync with the pre-occupations of Canadians.



### 2.1.3. TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately \$41 million dollars. It should be noted that the costs associated with the implementation of the actions described above (priority to make the program more relevant) are included in this amount.

#### Actual and Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
	42,983	40,930	40,931	40,931

### 2.1.4. ASSESSING PERFORMANCE

The NFB intends to monitor the priority of making the NFB program more relevant through the establishment of performance mechanisms for the overall program; the implementation of the federal government's new evaluation policy; and the application of modern comptrollership. It will base itself on those initiatives to evaluate achievement of the results sought by the implementation of its program.

- Sensitization of Canadian and foreign audiences to Canadian realities and stories, and to Canadian perspectives on major societal issues.
- The NFB's contribution to the advancement of filmmaking art and technology, particularly in documentary and animation.
- Experimentation and the development of new forms of creation and expression in the new media, including interactive media.
- International recognition of distinctive, quality filmmaking.
- The NFB's contribution to opening up production and distribution markets for the whole Canadian film industry.
- The development of Aboriginal, cultural-diversity and emerging filmmakers.

We should note that audience research is ongoing and the NFB will monitor progress made to improve the tools currently being used or new tools that could be developed that would provide more valuable information on audience reach and satisfaction.

Recognition of the excellence of NFB films by industry peers in Canada and abroad is also an objective measure of the competitiveness and the quality, relevance and innovation of the NFB's productions. The NFB monitors closely this performance indicator.

The NFB also intends to review the programming process to integrate evaluation mechanisms, both quantitative and qualitative that will enable the Board to gauge the success of the program on a more continuous manner.

## **2.2. AVAILABLE, ACCESSIBLE AUDIOVISUAL WORKS AND A BRAND THAT IS RECOGNIZED BY CANADIANS AND INTERNATIONAL AUDIENCES**

### **2.2.1. PLANS AND PRIORITIES**

The priority is to affirm the NFB's brand and, in the process, maximize revenues and ensure that the Board is present in the lives of Canadians. In order to meet this priority, the NFB will implement new initiatives and make some structural changes.

For example, the NFB will regroup and reorient the Board's international and national commercial distribution skills and capacity. The Board will also create a business affairs unit (which will serve both production and distribution) to establish best practices, negotiate co-production agreements, pre-sales and oversee management of rights.

The NFB will also establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions. The NFB intends to pursue the process for seeking specialty channel licences in French and in English, continue its partnership with the Documentary Channel, and provide films to other networks. Another avenue will be the establishment of storefronts in Canada, which will make the NFB collection and other compatible ones as well available on demand to Canadians. Audiences, old and new will also have access to the NFB's extensive collection on-line via its digitized fully searchable catalogue.

The NFB will adopt a consistent approach to its communications, marketing and distribution undertakings. Internally, all public relations, communications, curatorial, publicity, festivals and publishing services, traditional or on-line will be regrouped as one service. The NFB will create new alliances to increase the number of branded television slots for the NFB. Special efforts will be made to make the NFB's production slate and legacy relevant to younger audiences.

To increase the relevance of film and filmmaking to Canadians, the NFB will create a representative advisory council to give advice to the Government Film Commissioner, who will advocate for socially responsible filmmaking. Connection points with communities of interest will be made through public screenings, master-classes, retrospectives, museum exhibits, branded television slots, and a variety of other means.

Furthermore, the NFB will put in place a comprehensive membership program to enable Canadians to re-establish a lasting connection with their NFB. An important component involved in nurturing relations with Canadians consists of establishing closer collaborative mechanisms with other agencies of the Department of Canadian Heritage's portfolio such as the CBC/Radio-Canada, National Archives, and the Canadian Centre for Race Relations.

### **2.2.2. CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED**

The NFB has managed to maintain a relatively high profile among Canadians despite the highly fragmented broadcasting universe, and competition for entertainment choices for Canadians. Close to one out of four Canadians can readily identify the NFB when asked to name an organization that produces and distributes documentaries and animated shorts. Thirty-three percent of Canadians can identify the NFB logo, and 72 percent support its mission.

In the past, in an effort to maintain a presence on an expanding broadcast system, the NFB brand has not been as visible as it should be. In fact, a large volume of NFB films are broadcast on television, but are not easily recognizable as being produced by the NFB. The NFB has preferred to promote a film-by-film approach rather than managing the NFB brand as a whole. There is a direct link to be made between recognition of the NFB brand and the long-term benefits to Canadians of the NFB's overall program. The more Canadians recognize the NFB, the more opportunities there are that they will watch films that can deepen their understanding and knowledge of diverse relevant issues.

It is in this context that the NFB has prioritized the affirmation of its brand and has identified initiatives and strategies for achieving this priority.

The pace of technological development is an ongoing challenge in determining what distribution networks to use to make NFB films and works accessible. The NFB will continue to make its works accessible via the Internet, Cineroute, libraries, public screenings, branded television spots and other ways.

At this juncture, it is crucial that the NFB plants deep roots within Canadian society and in cinematographic circles around the world. This means opening new doors, finding new ways that will make the NFB's productions accessible to Canadians. Partnerships will be important in this regard.



The NFB's new storefronts will offer a full range of activities and programs which connect audiences to the NFB's past and future. To help establish these connections, new curatorial capacity will be introduced. The curatorial staff will act as content editors for sections of the NFB's Internet site, conserve and curate the NFB collection, and program retrospectives. This new capacity will allow the NFB to establish closer links with festivals and museums around the world, and provide a new level of analysis and examination of Canadian audio-visual works created for social purpose.

There is no greater guarantee for the future success of the NFB than increasing its revenues. The NFB has one of the world's largest audiovisual catalogues and a well-established stock shot library. It can through, broadcasting licences, repackaging for specific markets, improved alliances with schools, and other means increase revenues considerably. Market research will be undertaken to understand the existing and future gaps in the audiovisual material needs in schools.

### 2.2.3. TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately 14 million dollars. It should be noted that the costs associated with the implementation of the actions described above are included in this amount.

#### Actual and Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	<b>Planned Spending 2002-2003</b>	Planned Spending 2002-2004	Planned Spending 2004-2005
	15,800	<b>13,800</b>	13,800	13,800

#### 2.2.4. ASSESSING PERFORMANCE

The NFB will assess the progress made in meeting this strategic outcome by tracking the following:

- increase in revenues generated by the various markets;
- sales of NFB audio-visual works;
- queries of its multimedia catalogue
- client satisfaction through various types of surveys;
- brand recognition as measured in surveys;
- number of new branded television slots for NFB productions;
- audience reach; and
- number of specialty services using our films.

These indicators are by no means exhaustive and the NFB will develop other appropriate indicators as required.

One of the challenges related to brand recognition is the ability to measure the perception of Canadians. The NFB intends to promote the new production slate so that it is easily and clearly understood: films that advance social debate and dialogue, films that innovate, and films that educate. The approach to be adopted by the NFB will support the communication of the NFB's mission and vision and will therefore contribute to building the organization's already considerable brand equity.

The NFB will seek to link the image with its legacy, with its role in producing socially relevant audiovisual works, with supporting emerging filmmakers, championing intercultural voices and distinctive audio-visual works that are synonymous with innovation, risk-taking and creativity.

The NFB intends to use more tools such as surveys to track the progress being made to affirm the Board's brand and meet its overall priority for this strategic outcome.

## **2.3. AN EFFICIENTLY MANAGED ORGANIZATION CONDUCIVE TO CREATIVITY AND KNOWLEDGE BUILDING**

### **2.3.1. PLANS AND PRIORITIES**

To meet this strategic outcome, the NFB is proposing to implement structural changes and to undertake various initiatives in the management of its programs, activities and resources.

#### ***Production***

- Implement structural changes to the English-language and French language programs to better reflect Canadians across the country;
- Create an international coproduction unit with the goal of forging productive international alliances;
- Set up a new media unit to create new media works and act as catalyst for the creation of others;
- Restore the artist/artisan relationship in the creative process by making our current technical services more client-centred, by introducing standard rates in line with the private sector and by adapting to new technologies and new ways of working with sound and images.

#### ***Distribution***

- Regroup the national and international commercial distribution skills and capacity in view of maximizing revenues;
- Regroup into one service all public relations, communications, curatorial, publicity, festivals and publishing services in order to strengthen the NFB brand.
- Establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions in order to rekindle our relationship with Canadians;

#### ***Information***

- Continue the integration of the various databases (Synchrone) in order to provide an effective knowledge management information system for strategic planning and communications purposes;

- Continue to develop the Electronic Rights Management System in view of managing rights, contracts and licences for 10,000 productions;
- Continue to digitize the collection to make it accessible on CineRoute, a national video-on-demand service presently available to universities and colleges, and to all those who are connected to CA\*net 3;
- Implement the modern comptrollership initiative, the new evaluation policy and the revised internal audit policy.

### ***Partnerships***

- Seek-out creative and financial partnerships to undertake diversified activities and enter new fields;
- Form strategic alliances that support the NFB's priorities on all fronts;
- Collaborate with other agencies of the Heritage Portfolio on the development of integrated policies through, for example, the following mechanisms: the Audio-Visual Policy Cluster; the Arts Policy Cluster and the Outreach Policy Cluster;
- Collaborate with CBC/Radio-Canada to establish new avenues of collaboration in the administrative, content management and programming front.

### ***Human Resources***

- Introduce a mentorship program and master classes to allow the art and the craft of filmmaking in a professional setting;
- Reorganize and enhance the programs to assist emerging filmmakers (Filmmaker Assistance Program (FAP) and Aide au cinéma indépendant canadien (ACIC)) throughout the country;
- Ensure that targets are met for equity groups in all restructuring initiatives within the organization.

### ***Financial resources***

- Maximize revenues through all possible sources, namely, reorganizing and refocussing the commercial distribution capacity, in creating a business affair unit, in seeking partnerships;
- Undertake a study to identify new revenue sources for the NFB.



### **2.3.2. CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED**

One of the most striking feature of the environment in which the NFB will be working is the degree to which old ways of producing and distributing films are being challenged by technological innovations that are profoundly altering the relationships between content creators and content users.

The challenge is to gauge where technology is going and focus more on using technology and not be dictated by the pace and promise of its evolution.

The CineRoute project, a global assets management project, is an example of a paced approach to technological evolution.

In the context of budget reductions in the last few years, the NFB reduced its infrastructure to a minimal level. Technical services had always been an integral part of the creative process. The NFB's way of making films, where artists and artisans collaborated from the concept stage to post-production to push forward the art form, was a house tradition well into the nineties. The closure of the lab, and the shift to freelance crafts-persons had the effect of turning the NFB's technical services into a supplier of technical equipment and facilities.

The goal is to restore the creative relationships that once existed to support the development of a new cinematographic language, to have the appropriate tools to be on the vanguard, all the while maintaining the appropriate financial balance in terms of cost recovery. Technical services will be committed to excellence, and high quality client services. They will be on the leading edge of new technologies, and quick to adapt to new formats and new ways of working with sound and images.

### 2.3.3. TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately 6 million dollars. It should be noted that the costs associated with the implementation of the actions described above are included in this amount.

#### Actual and Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	<b>Planned Spending 2002-2003</b>	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
	6,300	<b>6,428</b>	6,300	6,300

### 2.3.4. ASSESSING PERFORMANCE

The NFB will assess progress made in the implementation of structural changes and the results achieved in the management of programs, activities and resources. The NFB will monitor the implementation of structural changes on an on-going basis and assess the efficiency and productivity derived from these changes.

As well, through the evaluation and audit functions, the NFB will measure, for example, the following:

- Number and scope of partnerships
- Increase in the revenues from various sources
- Meeting targets of the employment equity plan
- Number of international co-productions and the impact of revenues
- Number of new media productions developed and distributed
- Meeting of cost-recovery targets in technical services
- Success in achieving technical advances
- Satisfaction of client services
- Improvements in the level of qualitative and quantitative information from our information systems and the impact on efficiency
- Level of productivity.

These indicators and other appropriate ones that will be developed as required will enable the NFB to assess the results achieved in the goal to have an efficiently managed organization that is conducive to creativity.

## 2.4. CONCLUSION

At the dawn of the 21<sup>st</sup> century, Canada must review the role of its cultural institutions and their contribution to the building of a diversified society that is evolving in the context of globalization, the redefinition of our culture and our economy.

We believe that the NFB is one of the primary instruments that Canada must engage to define its cultural place in the next decades – so that our artists, whether seasoned or emerging, can be seen and heard. In 1939, the NFB was born out of a need to communicate and engage with Canadians during a time of war. In 2002, Canada and the NFB share much the same mission as its founders, that of reflecting and engaging its citizenry in a time of flux and upheaval.

Are we up to it? We owe it to ourselves to try.

The future holds great promises for the audiovisual field and for the NFB, as a public producer. At this point in our collective history, the type of productions for which the NFB is renowned is more important than ever. Our country today needs forces of social cohesion, to encourage dialogue and debate on the major issues that face us. The NFB will once again offer Canada and the world audiovisual works that coalesce, reflect a pluralism of voices, and engage emerging new talents.

By implementing this plan, we will create art with a social conscience in an era of globalization. The NFB will be recognized as being essential, exceptional and accessible.

---

## SECTION III: ORGANIZATION

---

### 3.1. ORGANIZATION

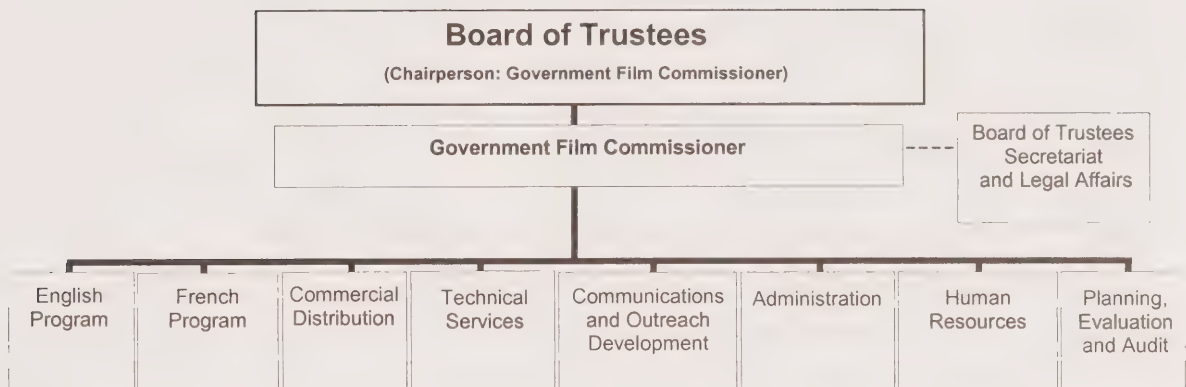
#### 3.1.1. STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES

ONE BUSINESS LINE/ 3 SERVICE LINES	STRATEGIC OUTCOME #1	STRATEGIC OUTCOME #2	STRATEGIC OUTCOME #3	RESOURCE ALLOCATION (\$ THOUSANDS) 2002-2003
Production of distinctive and relevant AV works	Distinctive and relevant AV works			\$40,930
Optimization of audiences and distribution networks		Available, accessible and recognized brand		\$13,800
Efficient and responsible management of resources			An efficiently managed organization conducive to creativity and knowledge building	\$6,428
TOTAL				\$61,158



### 3.1.1. ACCOUNTABILITY

#### Organizational Structure



Note: The NFB reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

---

#### One Business Line

**\$61,158,000**

**FTE: 510**

---

---

## ANNEXES

---

### TABLES

TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

TABLE 2: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

TABLE 3: SOURCE OF RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE REVENUE

TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATE YEAR

TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY

TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW

## TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

Table 1: Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Budgetary Main Estimates**	68,096	70,058	69,931	69,931
Less: Respendable revenue	7,500	8,900	8,900	8,900
<b>Total Main Estimates</b>	<b>60,596</b>	<b>61,158</b>	<b>61,031</b>	<b>61,031</b>
<b>Adjustments</b>	<b>4,487</b>			
Net Planned Spending*	65,083	61,158	61,031	61,031
Plus: Cost of services received without charge	11	<b>29</b>	28	28
<b>Net cost of program</b>	<b>65,094</b>	<b>61,187</b>	<b>61,059</b>	<b>61,059</b>
<b>Full-time equivalents</b>	<b>510</b>	<b>510</b>	<b>510</b>	<b>510</b>

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Includes statutory appropriation of \$375,000.

## TABLE 2: TRANSFER PAYMENTS

Table 2: Transfer Payments

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	<b>Planned Spending 2002-2003</b>	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
<b>Grants</b>				
Grants in support of significant film events held in Canada which are of national or international interest as determined by the Board of Trustees	12	<b>10</b>	10	10
<b>Contributions</b>				
To support non-profit organizations working in the film sector and to help promote Canadian cinematography	307	<b>240</b>	240	240
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>

### TABLE 3: RESPONDABLE REVENUE

**Table 3: Responsible Revenue**

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	<b>Planned Revenue 2002-2003</b>	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Film production services	1,000	<b>1,500</b>	1,500	1,500
Print sales	2,000	<b>2,500</b>	2,500	2,500
Rentals, royalties and miscellaneous	4,500	<b>4,900</b>	4,900	4,900
<b>Total responsible revenue</b>	7,500	<b>8,900</b>	8,900	8,900

### TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR

**Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ thousands)	
<b>Planned spending</b>	<b>70,058</b>
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Workmen's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	<b>29</b>
<i>Less: Responsible revenue</i>	<b>8,900</b>
<b>2002-2003 Net Cost of Program (Total Planned Spending)</b>	<b>61,187</b>



## TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY

Table 5: Revolving Fund – Projected Use of Authority

(\$ thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
<b>Assets</b>				
Cash	200	200	200	200
Accounts receivable	3,875	4,250	4,250	4,250
Inventories	500	500	500	500
Prepaid expenses	1,000	1,000	1,000	1,000
Equipment (net value)	9,000	8,500	8,000	7,500
	14,575	14,450	13,950	13,450
<b>Liabilities</b>				
Accounts payable	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>Equity of Canada</b>	12,575	12,450	11,950	11,450

## TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW

Table 6: Revolving Fund – Statement of Changes in Financial Position

Appropriation (\$ thousands)		
Authority as at April 1, 2002 *		15,000
Drawdown:		
Projected balance as at April 1, 2002	12,575	
Total Estimates (net cash requirement)		
Operations	60,783	
Appropriation authority in these Estimates	(60,783)	
Changes in working capital	375	
Decrease in net book value of fixed assets	(500)	
Projected balance as at March 31, 2003		12,450
<b>Unused authority as at March 31, 2002</b>		<b>2,550</b>

\* As a result of a re-assessment of this fund's operational needs, the reduction to its total drawdown authority becomes effective March 31, 2002.

---

## OTHER INFORMATION

---

The Report on Plans and Priorities is available on the NFB's Web site at:  
[www.nfb.ca/plans\\_and\\_priorities](http://www.nfb.ca/plans_and_priorities).

## LEGISLATION ADMINISTERED

*National Film Act*, R.S.C. 1985, c. N-8  
(most recently amended November 1, 1995)

## NATIONAL FILM BOARD OFFICES

Head Office: Ottawa

Operational Headquarters: Montreal

Canadian distribution

- CineRobotheque – Montreal
- Call Centre (1 800 267-7710)
- Web site ([www.nfb.ca](http://www.nfb.ca))

International distribution

- London
- New York
- Paris

English production centres

- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

French production centres

- Moncton
- Montreal
- Ottawa

## RPP CONTACT LIST

Maryse Charbonneau  
Director, Administration  
(514) 283-9050  
[m.charbonneau@nfb.ca](mailto:m.charbonneau@nfb.ca)

Claude Parent  
Director, Planning, Evaluation and Audit  
(514) 283-9251  
[c.parent@nfb.ca](mailto:c.parent@nfb.ca)





## LISTE DE PERSONNES-RESSOURCES POUR LE RPP

Maryse Charbonneau  
Directrice, Administration  
(514) 283-9050  
[m.charbonneau@ontf.ca](mailto:m.charbonneau@ontf.ca)

Claude Parent  
Directeur, Planification, évaluation et vérification  
(514) 283-9251  
[c.parent@ontf.ca](mailto:c.parent@ontf.ca)

## AUTRES RENSEIGNEMENTS

Ce document se trouve à l'adresse Internet suivante : [www.onf.ca/plans\\_et\\_priorites](http://www.onf.ca/plans_et_priorites).

### LOI APPLIQUÉE PAR LE PORTEFEUILLE

*Loi sur le cinéma*, S.R.C. 1985, ch. N-8

(la dernière modification est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 1995)

### BUREAUX DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

Siège social : Ottawa

Bureau central : Montréal

Distribution au Canada :

- CinéRobothèque – Montréal
- Centre des appels (1 800 267-7710)
- Site Internet ([www.onf.ca](http://www.onf.ca))

Distribution à l'étranger :

- Londres
- New York
- Paris

Centres de production anglaise :

- Edmonton
- Halifax
- Montréal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

Centres de production française :

- Moncton
- Montréal
- Ottawa

TABLEAU 5 : FONDS RENOUVELABLE – UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS

Tableau 5 : Fonds renouvelable – Utilisation prévue des autorisations

(en milliers de dollars)				
	Prévisions 2001-2002	Prévues 2002-2003	Prévues 2003-2004	Prévues 2004-2005
<b>Actif</b>				
Encaisse	200	200	200	200
Comptes créditeurs	3 875	4 250	4 250	4 250
Stocks	500	500	500	500
Frais payés d'avance	1 000	1 000	1 000	1 000
Équipement (valeur nette)	9 000	8 500	8 000	7 500
<hr/>				
<b>Passif</b>				
Comptes débiteurs	2 000	2 000	2 000	2 000
Avoir du Canada	12 575	12 450	11 950	11 450

TABLEAU 6 : FONDS RENOUVELABLE – ÉTAT DE L'ÉVOLUTION  
DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 6 : Fonds renouvelable – État de l'évolution de la situation financière

Crédits (en milliers de dollars)			
Autorisations au 1 <sup>er</sup> avril 2002 *	15 000	Prélèvements :	
Autorisations non utilisées au 31 mars 2002	2 550	Solde prévu au 1 <sup>er</sup> avril 2002	12 575
<hr/>			
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)			
Opérations	60 783	Opérations	60 783
Crédit accordé dans le présent Budget des dépenses	(60 783)	Variation du fonds de roulement	375
Diminution de la valeur nette des immobilisations	(500)		
Solde prévu au 31 mars 2003	12 450		
<hr/>			
Autorisations non utilisées au 31 mars 2002		2 550	

\* Par suite d'une nouvelle évaluation des besoins opérationnels de ce fonds, la réduction de son autorisation totale de prélèvement entre en vigueur le 31 mars 2002.

## TABLEAU 3 : RECETTES DISPONIBLES

Tableau 3 : Recettes disponibles

(en milliers de dollars)			
Prévisions 2001-2002	Recettes 2002-2003	Recettes 2003-2004	Recettes 2004-2005
1 000	1 500	1 500	1 500
Production de films			
2 000	2 500	2 500	2 500
Vente de copies			
4 500	4 900	4 900	4 900
Location, redevances et divers			
7 500	8 900	8 900	8 900
Total des recettes disponibles			

## TABLEAU 4 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE

Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	
Dépenses prévues	70 058
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Protection des accidents de travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	29
Moins : Recettes disponibles	8 900
Coût net du programme pour 2002-2003 (Total des dépenses prévues)	61 187



## TABLEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF

Tableau 1 : Dépenses prévues

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
68 096	70 058	69 931	69 931
Budgétaire du Budget principal des dépenses**			
Moins : Recettes disponibles			
7 500	8 900	8 900	8 900
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>61 158</b>	<b>61 031</b>	<b>61 031</b>
<b>Rajustements</b>			
<b>4 487</b>			
Dépenses prévues nettes*	65 083	61 031	61 031
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	11	28	28
<b>Coût net du programme</b>	<b>65 094</b>	<b>61 187</b>	<b>61 059</b>
Équivalents temps plein			
510	510	510	510

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice courant.  
 \*\* Inclut le crédit législatif de 375 000 \$.

## TABLEAU 2 : PAIEMENTS DE TRANSFERT

Tableau 2 : Paiements de transfert

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005

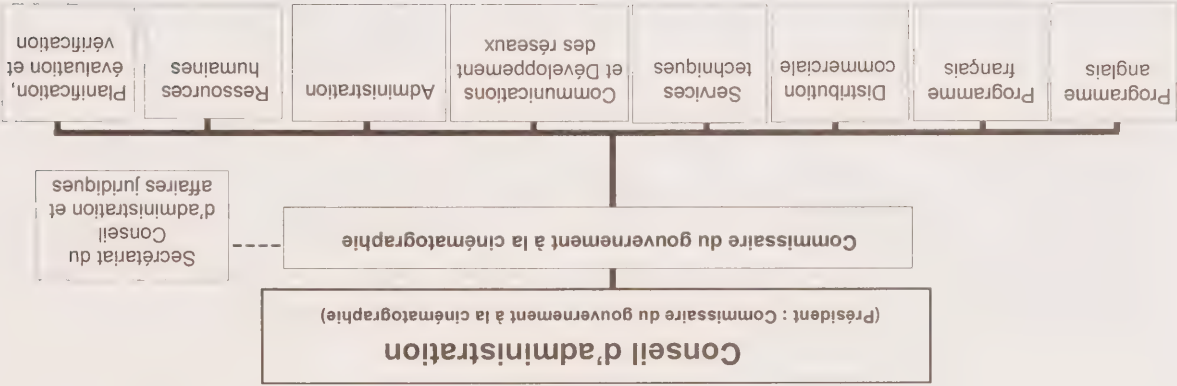
<b>Subventions</b>			
Subventions pour aider à payer le coût de certains événements cinématographiques d'importance, qui ont lieu au Canada et qui sont d'intérêt national ou international, selon l'avis du Conseil d'administration	12	10	10
<b>Contributions</b>			
Pour aider des organismes sans but lucratif œuvrant dans le milieu cinématographique et pour promouvoir la cinématographie canadienne	307	240	240
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>250</b>	<b>250</b>

**TABLEAUX**

- TABEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF
- TABEAU 2 : SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT
- TABEAU 3 : SOURCE DES RECETTES DISPONIBLES ET DES RECETTES NON DISPONIBLES
- TABEAU 4 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE
- TABEAU 5 : FONDS RENOUVELABLE - UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS
- TABEAU 6 : FONDS RENOUVELABLE - ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

3.1.2. RESPONSABILISATION

Structure organisationnelle



Nota : L'ONF rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Un secteur d'activité

61 158 000 \$

ETP : 510

SECTION III : ORGANISATION

3.1. ORGANISATION

3.1.1. RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEUR D'ACTIVITÉ

UN SECTEUR D'ACTIVITÉ/ 3 SECTEURS DE SERVICES	Production d'œuvres audiovisuelles distinctives et pertinentes	Œuvres audiovisuelles distinctives et pertinentes	Marque accessible et reconnue	Organisation efficiente et responsable des ressources	TOTAL
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1					
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2				Organisation gérée de manière efficiente propre à susciter la créativité et le perfectionnement des connaissances	
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3					
ALLOCATION DES RESSOURCES (EN MILLIERS) 2002-2003	40 930 \$		13 800 \$	6 428 \$	61 158 \$



## 2.4. CONCLUSION

À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, le Canada doit revoir le rôle de ses institutions culturelles et leur contribution dans le contexte de la mondialisation, de la redéfinition de notre culture et de notre économie.

Nous croyons que l'ONF est l'un des instruments primordiaux dont le Canada a besoin pour articuler sa place dans l'enjeu culturel des prochaines décennies. Il faut nous assurer que nos artistes chevronnés comme ceux de la relève puissent être vus et entendus. En 1939, l'ONF a vu le jour afin de communiquer avec la population canadienne et d'obtenir son appui à l'effort de guerre. En 2002, le Canada et l'ONF ont largement la même mission que leurs fondateurs : refléter la réalité des citoyens et obtenir leur appui en temps de changements et de bouleversements majeurs.

Sommes-nous à la hauteur? Nous devons au moins essayer de l'être!

L'avenir est riche de promesses dans le domaine de l'audiovisuel et l'ONF y a sa place en qualité de producteur public. À ce moment-ci de notre histoire collective, les productions qui font la renommée de l'ONF sont plus importantes que jamais. Notre pays a besoin de cohésion sociale, de dialogue et de discussion sur les grands enjeux de société. L'ONF offrira au Canada et au monde entier des œuvres audiovisuelles qui reflètent le pluralisme et permettent l'affirmation de nouveaux talents.

En mettant en action ce plan, nous pouvons faire acte de création avec une conscience sociale, à l'ère de la mondialisation. De ce fait, l'ONF sera à nouveau reconnu comme essentiel, exceptionnel et accessible.

## 2.3.4. ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'ONF évaluera les progrès réalisés dans la mise en œuvre des changements structurels et les résultats atteints dans la gestion de ses programmes, de ses activités et de ses ressources. Il surveillera en permanence la mise en œuvre de ces changements et évaluera l'efficacité et la productivité qui en découleront.

De plus, par ses fonctions d'évaluation et de vérification, l'ONF mesurera notamment les éléments suivants :

- Nombre et envergure des partenariats;
- Augmentation des recettes de sources variées;
- Atteinte des objectifs prévus au plan d'équité en matière d'emploi;
- Nombre de coproductions internationales et incidence sur les recettes;
- Nombre de productions nouveaux médias élaborées et distribuées;
- Atteinte des objectifs en matière de recouvrement des coûts par les services techniques;
- Réussite de percées technologiques;
- Satisfaction suscitée par les services à la clientèle;
- Amélioration qualitative et quantitative de l'information traitée par nos systèmes d'information et incidence sur l'efficacité;
- Niveau de productivité.

Grâce à ces indicateurs et d'autres encore mis au point au besoin, l'ONF sera en mesure d'évaluer les résultats atteints en matière de gestion efficace propre à susciter la créativité.

Dans le contexte des compressions budgétaires des dernières années, l'ONF a sabré dans son infrastructure, qui est devenue minimale. Les services techniques avaient toujours fait partie intégrale du processus de création. La façon de faire de l'ONF, par laquelle artistes et artisans collaboraient de la conception à la postproduction en vue de faire avancer leur art, était encore une tradition maison bien après 1990. La fermeture du laboratoire et du plateau de tournage a fait en sorte que les services techniques de l'ONF se sont transformés en un fournisseur d'équipement et d'installations.

L'objectif est de rebâtir la relation qui a déjà existé en vue de favoriser l'essor d'un nouveau langage cinématographique et d'avoir un appui technique d'avant-garde tout en maintenant l'équilibre financier approprié par le recouvrement des coûts. Les services techniques seront voués à l'excellence et à des services à la clientèle de qualité. Ils seront à la fine pointe de la technologie et sauront rapidement s'adapter aux nouveaux supports et aux nouvelles façons de travailler le son et l'image.

### 2.3.3. TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

L'ONF prévoit consacrer environ 6 millions de dollars à ce résultat stratégique. Il convient de noter que les coûts associés à la mise en œuvre des mesures susmentionnées sont compris dans cette somme.

#### Dépenses réelles et dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
	6 300	6 428	6 300	6 300

Le défi est d'évaluer l'avenir de la technologie et de mettre l'accent sur son utilisation plutôt que de se laisser guider par ses promesses et son rythme d'évolution.

Le projet de gestion globale de l'actif qu'est CinéRoute est un exemple d'approche progressive en matière d'évolution technologique.

## 2.3.2. DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES

- Entreprendre une étude visant à trouver de nouvelles sources de recettes pour l'ONF.
- Maximiser les recettes de toutes provenances en restructurant et en réorientant les capacités en matière de distribution commerciale, en créant une unité d'affaires commerciales et en cherchant des partenariats;

### *Ressources financières*

- S'assurer d'atteindre les objectifs visés pour les groupes désignés dans toutes les initiatives de restructuration de l'organisation.
- Restructurer et améliorer les programmes d'aide aux cinéastes de la relève (Filmmaker Assistance Program (FAP) et Aide au cinéma indépendant canadien (ACIC)) dans tout le pays;
- Lancer un programme de mentorat et des classes de maître pour donner un cadre professionnel aux artistes et artisans du cinéma;

### *Ressources humaines*



## ***Information***

- Poursuivre l'intégration des diverses bases de données (Synchrone) en vue de fournir un système d'information sur le savoir qui soit efficace dans le contexte de la planification stratégique et des communications;
- Poursuivre le développement du Système électronique de gestion des droits d'auteurs en vue de gérer les droits, les contrats et les licences visant 10 000 productions;

- Poursuivre la numérisation de la collection pour la rendre accessible sur CinéRoute, un service national de cinéma sur demande actuellement offert aux universités et aux collèges ainsi qu'à tous les clients branchés au réseau CA\*net 3;

- Mettre en œuvre l'initiative sur la fonction de contrôleur moderne, la nouvelle politique d'évaluation et la politique révisée sur la vérification interne.

## ***Partenariats***

- Chercher des partenariats créatifs et financiers pour entreprendre des activités diversifiées et viser de nouveaux horizons;
- Former des alliances stratégiques qui appuient les priorités de l'ONF sur tous les fronts;

- Collaborer avec les autres organismes du portefeuille de Patrimoine canadien en vue de l'élaboration de politiques intégrées, notamment par les mécanismes suivants : grappe sur la politique de l'audiovisuel du portefeuille de Patrimoine canadien, grappe sur la politique des arts du portefeuille de Patrimoine canadien et grappe sur la politique du développement des réseaux;

- De concert avec la Société Radio-Canada, trouver de nouveaux modes de collaboration en matière d'administration, de gestion de contenu et de programmation.

## 2.3. ORGANISATION GÉRÉE DE MANIÈRE EFFICIENTE PROPRE À SUSCITER LA CRÉATIVITÉ ET LE PERFECTIONNEMENT DES CONNAISSANCES

### 2.3.1. PLANS ET PRIORITÉS

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF propose de mettre en œuvre des changements structurels et de prendre diverses initiatives en matière de gestion de ses programmes, de ses activités et de ses ressources.

#### *Production*

- Mettre en œuvre des changements structurels visant le Programme français et le Programme anglais de manière à mieux refléter la réalité canadienne d'un bout à l'autre du pays;
- Créer une unité de coproduction internationale ayant pour objectif de forger des alliances internationales fructueuses;

- Constituer une nouvelle unité des nouveaux médias chargée de créer des œuvres nouveaux médias et de servir de catalyseur pour la réalisation d'autres œuvres;
- Recréer la relation artiste-artisan dans le processus de création, en rendant les services techniques davantage axés sur la clientèle, en introduisant des frais standards comparables à ceux du privé et en s'adaptant aux nouvelles technologies et aux nouvelles façons de travailler le son et l'image.

#### *Distribution*

- Pour maximiser les recettes, regrouper les compétences et les capacités en matière de distribution commerciale nationale et internationale;
- Pour consolider la marque de l'ONF, regrouper en un seul service les activités liées aux relations publiques, aux communications, à la conservation, à la publicité, aux festivals et aux publications;
- Pour renouveler les liens avec la population canadienne, établir des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur les productions de l'ONF.

## 2.2.4. ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'ONF évaluera les progrès réalisés quant à l'atteinte de ce résultat stratégique en vérifiant les points suivants :

- augmentation des recettes produites sur les divers marchés;
- ventes d'œuvres audiovisuelles de l'ONF;
- interrogations du catalogue multimédia;
- satisfaction de la clientèle révélée par divers sondages;
- reconnaissance de la marque de l'ONF révélée par des sondages;
- nombre de nouveaux créneaux de télévision présentant des productions de l'ONF;
- auditoires atteints;
- nombre de services spécialisés utilisant nos films.

Cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive, et l'ONF pourrait créer d'autres indicateurs pertinents au besoin.

L'un des défis liés à la reconnaissance de la marque réside dans la capacité de mesurer la perception des Canadiens et des Canadiennes. L'ONF entend faire la promotion de ses nouveaux films de manière à ce qu'ils soient facilement et clairement compris : des films qui favorisent les débats de société et le dialogue, des films qui innovent, des films qui instruisent. En prenant cette approche, l'ONF consolidera toute communication liée à sa mission et à sa vision, ce qui contribuera à affirmer la marque de l'ONF.

L'ONF cherchera à lier son image à son patrimoine, à son rôle de producteur d'œuvres pertinentes sur le plan social, à son soutien aux cinéastes de la relève, à la promotion de cinéastes appartenant à diverses cultures et enfin à ses œuvres audiovisuelles originales synonymes d'innovation, d'audace et de créativité.

L'ONF entend utiliser d'autres outils, tels les sondages, pour suivre les progrès réalisés quant à l'affirmation de la marque de l'Office et à la concrétisation de la priorité globale relative à ce résultat stratégique.

À ce point tournant, il est crucial pour l'ONF de s'enraciner profondément dans la société canadienne et dans les cercles cinématographiques du monde entier. Pour ce faire, il faut ouvrir de nouvelles portes, trouver de nouvelles façons de rendre nos productions accessibles. Les partenariats joueront un rôle important à cet égard.

Les nouvelles vitrines de l'ONF offriront un éventail complet d'activités et de programmes qui relieront le public à son patrimoine et à ses productions passées et futures. À cette fin, nous créerons de nouveaux postes de conservateurs qui feront office de réviseurs de contenu Internet pour les sections de l'ONF, conserveront et archiveront la collection et programmeront des rétrospectives. C'est ainsi que nous pourrions nouer des liens plus étroits avec les festivals et les musées du monde et accéder à un nouveau niveau d'analyse et d'examen des œuvres audiovisuelles canadiennes réalisées à des fins sociales.

Pour garantir l'avenir de l'ONF, il faudra s'assurer d'augmenter ses recettes. L'Office détient l'un des plus riches catalogues audiovisuels au monde et une cinématique de plans d'archives bien établie. Il peut également augmenter considérablement ses recettes en multipliant les licences de diffusion, en réalisant de nouvelles compilations pour des marchés précis, en nouant de meilleures alliances avec le système d'éducation et par d'autres moyens encore. Une étude de marché sera effectuée pour comprendre les lacunes actuelles et les besoins futurs des systèmes scolaires en matière de documents audiovisuels.

### 2.2.3. TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

L'ONF prévoit consacrer environ 14 millions de dollars à ce résultat stratégique. Il convient de noter que les coûts associés à la mise en œuvre des mesures susmentionnées sont compris dans cette somme.

#### Dépenses réelles et dépenses prévues

(en milliers de dollars)		Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
		15 800	13 800	13 800	13 800



De plus, nous créerons un vaste programme d'adhésion qui nous permettra de renouer les liens avec les citoyens et citoyennes de façon durable. Une façon importante de maintenir des relations suivies avec la population est l'établissement de mécanismes de collaboration plus étroits avec les autres organismes du portefeuille de Patrimoine canadien tels la Société Radio-Canada, les Archives nationales et la Fondation canadienne des relations raciales.

## 2.2.2. DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES

L'ONF jouit d'un prestige relativement grand auprès des Canadiens et Canadiennes malgré l'extrême fragmentation des chaînes de télévision et la concurrence qu'elles se font en matière de divertissement. En effet, près de un Canadien sur quatre est capable de citer l'ONF lorsqu'on lui demande d'identifier un organisme qui produit et distribue des documentaires et des courts métrages d'animation. Trente-trois pour cent des Canadiens reconnaissent le logo de l'ONF, et 72 pour cent appuient sa mission.

Jusqu'à présent, pour tenter de maintenir une présence dans le milieu de la télévision en expansion, l'image de marque de l'ONF n'a pas été aussi visible qu'elle aurait dû. En fait, un grand nombre de nos films sont diffusés à la télévision, mais ne sont pas facilement reconnaissables comme tels. Nous avons préféré faire la promotion de nos films séparément plutôt que de gérer notre image de marque globale. Il y a un lien direct à établir entre la reconnaissance de la marque de l'ONF et les avantages à long terme de son programme général pour la population canadienne. Plus il y a de Canadiens et Canadiennes qui reconnaissent l'ONF, plus il y a de chances qu'ils regardent des films qui approfondiront leur compréhension et leur connaissance des diverses questions pertinentes.

C'est dans ce contexte que l'ONF a placé en tête de ses priorités la consolidation de son image de marque et a élaboré des initiatives et des stratégies en ce sens.

Le rythme auquel évoluent les progrès technologiques pose un défi permanent eu égard aux meilleurs canaux de distribution à utiliser pour donner accès à nos productions. Celles-ci continueront d'être accessibles par Internet, CinéRoute, les bibliothèques, les projections en salles, la télévision et autres.

## 2.2. DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES ACCESSIBLES, ET UNE IMAGE DE MARQUE RECONNUE PAR LES PUBLICS CANADIEN ET INTERNATIONAL

### 2.2.1. PLANS ET PRIORITÉS

La priorité est de consolider notre image de marque et, ainsi, de maximiser nos recettes et d'assurer la présence de l'ONF dans la vie des Canadiens et Canadiennes. Pour donner suite à cette priorité, l'ONF lancera de nouvelles initiatives et procédera à quelques changements structurels.

Par exemple, nous regrouperons et réorienterons les compétences et capacités en matière de distribution commerciale nationale et internationale. Nous créerons aussi une unité d'affaires commerciales (qui sera au service tant de la distribution que de la production) qui sera chargée d'établir des pratiques exemplaires, de négocier des ententes de coproduction et des préventes ainsi que de superviser la gestion des droits.

L'ONF établira aussi des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur ses productions. Nous continuerons de chercher à obtenir des licences de chaînes spécialisées, tant de langue française que de langue anglaise, poursuivrons notre partenariat avec le Documentary Channel tout en continuant de produire des films pour d'autres réseaux. Une autre avenue consiste à aménager des vitrines au Canada, où nous pourrions aussi offrir sur demande notre collection et d'autres collections compatibles. Nouveaux ou anciens, les auditoires auront également accès en ligne à la vaste collection de films de l'ONF par notre catalogue numérisé et interrogeable.

L'ONF fera preuve de cohérence dans ses activités de communications, de marketing et de distribution. À l'interne, toutes les relations publiques, communications, la conservation, la publicité, les festivals et les publications imprimées ou en ligne, seront regroupés dans un seul service. L'ONF créera de nouvelles alliances pour augmenter sa visibilité sur les réseaux de télévision. Des efforts spéciaux seront déployés pour que notre production et notre patrimoine audiovisuel soient accessibles et pertinents pour les jeunes publics.

Pour accroître la pertinence de nos productions et de notre travail auprès de la population canadienne, nous créerons un conseil consultatif représentatif qui conseillera le commissaire du gouvernement à la cinématographie, qui favorisera un cinéma socialement engagé. Le rapprochement avec les communautés d'intérêt prendra la forme de projections publiques, classes de maître, rétrospectives, expositions dans les musées, créneaux de télévision et divers autres moyens.

## 2.1.4. ÉVALUATION DU RENDEMENT

Pour évaluer dans quelle mesure il aura réalisé sa priorité consistant à rendre son programme plus pertinent, l'ONF compte établir un mécanisme d'évaluation du rendement de son programme général, mettre en œuvre la nouvelle politique d'évaluation du gouvernement fédéral et concrétiser la fonction de contrôleur moderne. Il s'appuiera sur ces initiatives pour évaluer l'atteinte des résultats recherchés par la mise en place de son programme.

- La sensibilisation d'auditoires canadiens et étrangers à des réalités et à des histoires canadiennes, de même qu'à des perspectives canadiennes sur de grands enjeux sociétaux.

- La contribution de l'ONF à l'avancement de l'art et de la technologie, particulièrement dans les domaines du documentaire et de l'animation.
- L'expérimentation et le développement de nouveaux modèles de création et d'expression dans les domaines des nouveaux médias dont les médias interactifs.

- La reconnaissance internationale d'une cinématographie distinctive et de qualité.

- La contribution de l'ONF à l'ouverture de marchés de production et de distribution pour l'ensemble de l'industrie cinématographique canadienne.
- Le développement de cinéastes autochtones, de la diversité et de la relève.

À noter que nous effectuons en permanence des études d'audience et que nous surveillerons nos progrès pour améliorer nos outils actuels ou pour en trouver de nouveaux nous permettant d'obtenir des renseignements plus fiables sur l'atteinte et la satisfaction des auditoires.

La reconnaissance de l'excellence des films de l'ONF par ses pairs de l'industrie canadienne et étrangère est aussi une mesure objective du caractère concurrentiel et innovateur, de la qualité et de la pertinence de nos productions. L'ONF surveille de près cet indicateur de rendement.

L'ONF compte aussi revoir son processus de programmation pour y intégrer des mécanismes d'évaluation, tant quantitatifs que qualitatifs, lui permettant de juger du succès de son programme d'une manière plus continue.



Accroître le nombre d'œuvres réalisées par des cinéastes de la relève et des cinéastes d'origines diverses, d'œuvres d'un genre nouveau tels des films de fiction innovateurs, et augmenter les partenariats feront en sorte que notre processus de programmation tiendra davantage compte des différences culturelles, qu'il sera plus ouvert et mieux branché sur les questions plus susceptibles d'intéresser le public canadien.

L'adoption de lignes directrices en matière de programmation aidera également à satisfaire à la priorité générale qui est en dernier ressort de produire des œuvres audiovisuelles dans lesquelles le public canadien se reconnaît. La place accordée à l'intervention régulière de sources externes dans le processus de programmation fera en sorte que les films seront en phase avec les préoccupations des Canadiens et Canadiennes.

### 2.1.3. TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 41 millions de dollars. À remarquer que les coûts inhérents à la mise en œuvre des mesures susmentionnées (priorité donnée à la pertinence accrue de la programmation) sont compris dans cette somme.

Dépenses réelles et prévues				
(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	2001-2002	Dépenses prévues	2002-2003	Dépenses prévues
	42 983		40 930	
				40 931
				2003-2004
				2004-2005
				40 931



Le processus de programmation doit s'appuyer sur ces priorités tout au long de l'année. Sous la gouverne des directeurs généraux du Programme français et du Programme anglais, ce processus sera amélioré pour qu'il soit plus transparent, plus ouvert à de nouvelles voix et plus accessible.

Nous visons à mettre en œuvre certaines de ces mesures et stratégies en 2002, et d'autres au cours des trois prochaines années. Le contexte dans lequel nous adopterons ces nouvelles stratégies vise à assurer que le processus de programmation de l'ONF puisse véritablement produire des films qui favorisent les débats de société, des films qui innovent, des films qui instruisent.

## 2.1.2. DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES

Pour respecter sa priorité générale, un des problèmes avec lequel l'ONF est aux prises réside dans ses ressources limitées. Pour relever le défi à ce moment-ci, l'ONF entend chercher de nouveaux partenariats afin de maximiser ses ressources artistiques et financières. Cela peut vouloir dire de forger de nouveaux liens avec des diffuseurs et des maisons de production, des organismes communautaires et des sociétés privées. Un des risques repose sur le fait qu'il nous faut nous assurer que ces partenariats respectent bien les valeurs fondamentales de l'ONF.

Un autre défi important est le choix des nouvelles technologies à utiliser dans la production et la distribution des productions, ainsi que le choix du moment où les introduire. Ainsi, les nouveaux médias sont jeunes par définition et ils n'ont toujours pas de modèle fonctionnel sur lequel s'appuyer. Il s'agit d'un défi universel et, l'année dernière, l'ONF a tenté de créer un environnement Internet propice à la création nouveaux médias. Une nouvelle unité relevant des chefs de programme et travaillant en étroite collaboration avec l'unité Internet créera des œuvres nouveaux médias et servira de catalyseur pour la réalisation d'autres œuvres. Pour juger des questions intéressant les publics canadiens de tous les âges, nous devons donner un caractère plus formalisé à notre processus de programmation.

La population canadienne est aux prises avec des problèmes complexes, et l'ONF est résolu à faire en sorte que les principaux enjeux qui agitent actuellement notre société – éducation, cohésion sociale, diversité culturelle et droits autochtones – soient abordés. L'ONF peut jouer un rôle essentiel dans de tels domaines.

---

## SECTION II : RÉSULTATS STRATÉGIQUES

---

La mission de l'ONF est de produire et distribuer des œuvres distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien. Les avantages durables à long terme de l'ONF pour le public canadien découlent des résultats stratégiques suivants :

- Des œuvres audiovisuelles qui se distinguent et qui, par leur pertinence, aident les Canadiens et Canadiennes à comprendre le Canada et le monde;
- Des œuvres audiovisuelles accessibles, et une image de marque reconnue par les publics canadiens et internationaux;
- Une organisation gérée de manière efficiente propre à susciter la créativité et le perfectionnement des connaissances.

### 2.1. DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES QUI SE DISTINGUENT ET QUI, PAR LEUR PERTINENCE, AIDENT LES CANADIENS ET CANADIENNES À COMPRENDRE LE CANADA ET LE MONDE

#### 2.1.1. PLANS ET PRIORITÉS

Le rendement de l'ONF eu égard à la production d'œuvres audiovisuelles pertinentes pour le public canadien de tous âges et de tous horizons est un résultat stratégique à long terme visé par l'ONF.

La priorité générale est de réaliser un programme globalement plus pertinent. Les mesures et les stratégies que l'ONF mettra en œuvre sont les suivantes :

- Aborder les grands enjeux sociaux – unique, nécessaire et pertinent;
- Viser des publics clés, surtout les jeunes et le secteur de l'éducation;
- Innover dans la forme narrative audiovisuelle;
- Faire évoluer la déontologie du documentaire, et favoriser les compétences médiatiques;
- Adopter une vision créatrice : la force du récit;
- Travailler avec des cinéastes de toutes les régions du Canada;
- Aider les cinéastes de la relève;
- Promouvoir les cinéastes autochtones et les cinéastes membres des communautés culturelles;
- Favoriser la cohésion sociale par l'analyse, le débat et le dialogue;
- Accroître nos auditoires.

#### 1.4. RAISON D'ÊTRE DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

##### VISION

De renommée internationale, l'ONF est reconnu comme étant indispensable à tous les Canadiens et Canadiennes en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles innovatrices et pertinentes sur le plan social.

##### MISSION

La mission de l'ONF consiste à produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.

Les avantages de l'ONF consistent en des œuvres audiovisuelles qui informent, éduquent et divertissent les Canadiens. Ces œuvres aident les Canadiens à saisir les enjeux pertinents sur le plan social et à se rapprocher de leurs concitoyens, ce qui a pour effet de stimuler la cohésion du tissu social canadien. Les œuvres audiovisuelles produites et distribuées par l'ONF servent également d'outils pour enseigner aux jeunes Canadiens l'histoire de leur pays et les problèmes complexes auxquels ils sont confrontés. De fait, les œuvres de l'ONF s'adressent à un auditoire varié englobant communautés autochtones, communautés culturelles, personnes âgées et bien d'autres. En outre, les œuvres de l'ONF font connaître le Canada au public étranger et contribuent ainsi à son rayonnement dans le monde.

L'ONF s'efforce d'expérimenter et d'innover pour faire progresser la cinématographie canadienne dans tous les aspects de la production et de la distribution des œuvres audiovisuelles.



### 1.3 MESSAGE DU COMMISSAIRE

L'ONF est un organisme unique en son genre. Depuis sa création, en 1939, il a établi une tradition d'excellence cinématographique reconnue tant au Canada que dans le reste du monde. Sa collection de près de 10 000 titres en fait le plus important dépositaire de films canadiens.

Au fil des ans, l'ONF a remporté plus de 4 000 prix à l'échelle nationale et internationale, dont 65 mises en nomination à Hollywood et 10 Oscars® – neuf pour des films et un pour l'ensemble de ses réalisations à titre de producteur et de distributeur –, cinq Palmes d'or à Cannes et un Ours d'or à Berlin.

Dès ses débuts, l'ONF a été au cœur du développement de l'industrie cinématographique canadienne; il a joué un rôle clé en étant un incubateur de nouveaux talents et un lieu d'expérimentation. À son apogée, ses artistes et artisans ont été louangés pour avoir inventé un nouveau langage cinématographique. Au cours des trois dernières décennies, nous avons pu assister à l'émergence d'une industrie privée du cinéma, de la radiodiffusion et des nouveaux médias.

Aujourd'hui dans sa septième décennie d'existence, l'ONF, fort d'un passé impressionnant, pourra avoir un avenir prometteur s'il s'adapte à l'environnement actuel. L'avènement d'une solide industrie audiovisuelle, l'impact des exercices de revue de programmes du gouvernement au milieu des années 90, la révolution technologique de même qu'une explosion de nouveaux médias obligent l'ONF à évoluer et à modifier sa trajectoire.

Au sein d'une nouvelle économie mixte publique-privée, dans ce nouveau paysage audiovisuel du XXI<sup>e</sup> siècle, l'ONF peut-il jouer un rôle essentiel? Nous le croyons fermement, et nous avons défini comment y parvenir dans un nouveau plan stratégique.

L'ONF peut contribuer à redéfinir le Canada auprès du public canadien et du monde. Dans le cadre des bouleversements sociétaux actuels, l'ONF s'inscrit comme une institution essentielle au tissu social canadien. L'ONF a l'occasion et la responsabilité de se distinguer comme organisme indispensable à la cohésion sociale. Tandis que nous nous aventurons dans l'univers de la mondialisation, l'ONF doit devenir une voix qui articule pour le Canada et le public canadien leurs aspirations et leurs rêves.

Pour réussir dans cette tâche, nous devons ensemble, tant à l'interne qu'à l'externe, affirmer la nécessité de l'ONF – un organisme unique ayant un mandat unique, aussi indispensable aujourd'hui que lors de sa fondation, un organisme qui veut faire partie des solutions pour notre avenir collectif.

Jacques Bensimon  
Commissaire du gouvernement à la cinématographie  
et président de l'Office national du film du Canada



## 1.2. DÉCLARATION DE LA DIRECTION

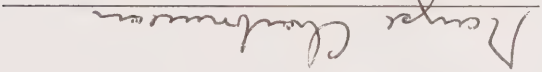
Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 de l'Office national du film du Canada.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

  
Maryse Charbonneau  
Directrice, Administration

Date : Le 11 février 2002

## SECTION I : MESSAGES

### 1.1. Message de la Ministre

Les nombreuses cultures qui ont contribué à façonner la société canadienne constituent une des grandes richesses de notre pays. Le Ministère, les organismes et les sociétés d'État qui composent le portefeuille du Patrimoine canadien oeuvrent à renforcer la cohésion sociale au Canada, à faire ainsi de notre diversité notre force et à maintenir des liens entre nous qui soient le reflet de nos valeurs.



Nous sommes résolument engagés à jouer un rôle vital dans la vie quotidienne de tous les Canadiens et les Canadiennes. Pour remplir sa mission, le portefeuille du Patrimoine canadien favorise, par ses plans et ses priorités, l'accès au contenu culturel canadien. En cette ère de mondialisation, nous aidons à mettre la culture canadienne à l'avant-scène et nous offrons, tant aux Canadiens et aux Canadiennes qu'à l'étranger, la possibilité de mieux connaître et comprendre le Canada et les gens qui l'habitent. Nous protégeons également le patrimoine naturel et culturel du Canada au profit des générations actuelles et futures, et en facilitons l'accès au moyen des nouvelles technologies.

Au cours des prochaines années, l'ONF produira et distribuera des oeuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui sauront stimuler le dialogue entre les Canadiens et les Canadiennes de tous les milieux. Plus que jamais, l'ONF sera une institution incontournable du paysage culturel canadien qui reflètera les différentes facettes de notre diversité culturelle. Pour ce faire, l'Office renforcera les liens avec la population canadienne en rendant ses productions plus accessibles.

Il en tient à nous tous, individuellement et collectivement, de promouvoir notre diversité, nos valeurs et les liens qui nous unissent, ces caractéristiques de l'identité canadienne.

Sheila Copps

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Sheila Copps', written in a cursive style.



# TABLE DES MATIÈRES

## SECTION I : MESSAGES

1.1.	MESSAGE DE LA MINISTRE .....	1
1.2.	DÉCLARATION DE LA DIRECTION .....	2
1.3.	MESSAGE DU COMMISSAIRE .....	3
1.4	RAISON D'ÊTRE DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM .....	4

## SECTION II : RÉSULTATS STRATÉGIQUES

2.1.	DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES QUI SE DISTINGUENT ET QUI, PAR LEUR PERTINENCE, AIDENT LES CANADIENS ET CANADIENNES À COMPRENDRE LE CANADA ET LE MONDE .....	5
------	--	---

2.1.1.	PLANS ET PRIORITÉS .....	5
2.1.2.	DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES .....	6
2.1.3.	TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES .....	7
2.1.4.	ÉVALUATION DU RENDEMENT .....	8

2.2.	DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES ACCESSIBLES, ET UNE IMAGE DE MARQUE RECONNUE PAR LES PUBLICS CANADIEN ET INTERNATIONAL .....	9
------	--	---

2.2.1.	PLANS ET PRIORITÉS .....	9
2.2.2.	DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES .....	10
2.2.3.	TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES .....	11
2.2.4.	ÉVALUATION DU RENDEMENT .....	12

2.3.	ORGANISATION GÉRÉE DE MANIÈRE EFFICIENTE PROPRE À SUSCITER LA CRÉATIVITÉ ET LE PERFECTIONNEMENT DES CONNAISSANCES .....	13
------	---	----

2.3.1.	PLANS ET PRIORITÉS .....	13
2.3.2.	DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES .....	15
2.3.3.	TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES .....	16
2.3.4.	ÉVALUATION DU RENDEMENT .....	17

2.4.	CONCLUSION .....	18
------	------------------	----

## SECTION III : ORGANISATION

3.1.	ORGANISATION .....	19
------	--------------------	----

3.1.1.	RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ .....	19
3.1.2.	RESPONSABILISATION .....	20

## ANNEXES

TABLEAUX .....	21
AUTRES RENSEIGNEMENTS .....	25



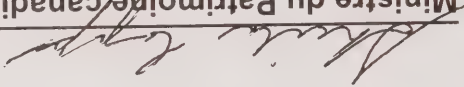


**Office national  
du film**

**Budget des dépenses  
2002-2003**

**Rapport sur les plans  
et les priorités**

**Approuvé**

  
**Ministre du Patrimoine canadien**

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.fpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-5

ISBN 0-660-61770-6



# Office national du film

Budget des dépenses  
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





# National Library of Canada

2002-2003  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

CA1  
FN  
-E77

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing (PWGSC)  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943  
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-6

ISBN 0-660-61771-4

# National Library of Canada

2002 - 2003  
Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved



---

Minister of Canadian Heritage





# TABLE OF CONTENTS

<b>SECTION I: MESSAGES.....</b>	<b>5</b>
A. MINISTER’S MESSAGE.....	5
B. NATIONAL LIBRARIAN’S MESSAGE .....	6
C. MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT.....	9
<b>SECTION II: DEPARTMENTAL OVERVIEW .....</b>	<b>11</b>
2.1 RAISON D’ÊTRE OF THE NATIONAL LIBRARY OF CANADA .....	11
2.2 PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES .....	11
<b>SECTION III: ORGANIZATION OF THE NATIONAL LIBRARY OF CANADA .....</b>	<b>23</b>
3.1 ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE NATIONAL LIBRARY OF CANADA.....	23
3.2 ORGANIZATION OF THE NATIONAL LIBRARY OF CANADA.....	24
3.3 RELATIONSHIPS BETWEEN BUSINESS LINES AND STRATEGIC OUTCOMES.....	25
3.4 MANAGEMENT ACCOUNTABILITY STRUCTURE.....	26
3.5 NATIONAL LIBRARY OF CANADA’S PLANNED SPENDING, 2002-03 TO 2004-05..	28
<b>SECTION IV: ANNEXES.....</b>	<b>29</b>
4.1 SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS.....	29
4.2 NON-RESPENDABLE REVENUE.....	29
4.3 NET PLANNED SPENDING AND FULL TIME EQUIVALENTS (BY BUSINESS LINE).....	29
4.4 NET COSTS OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR.....	31
4.5 GOVERNMENT-WIDE AND HORIZONTAL COLLECTIVE INITIATIVES .....	31
<b>SECTION V: OTHER INFORMATION .....</b>	<b>37</b>



## Section I: Messages

### A. Minister's Message

One of Canada's great strengths is the many cultures that have come together to shape the nation. The Department, Agencies and Crown corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio contribute to creating an inclusive and cohesive Canada where our diversity is a source of great strength and links us to each other through our values.



We are fully committed to playing a vital role in the daily lives of all Canadians. To fulfill this mission, the Canadian Heritage Portfolio promotes, through its plans and priorities, access to Canadian content. We help to advance Canadian culture in an era of globalization and we provide Canadians and others with opportunities to learn and understand about our country and each other. Further, we protect Canada's natural and cultural heritage while fostering access through modern technology for the benefit of current and future generations.

Over the next few years, the National Library of Canada will continue to play a central role in enhancing our knowledge about Canada, about the experiences of the Canadian people and of diverse Canadian stories, making us better citizens of Canada and the world. The National Library will work in partnership with others in the Canadian Heritage Portfolio and Public Works and Government Services Canada to address its pressing accommodation issues, thus ensuring that its vast and rich collections are preserved for this and future generations. It will continue to provide free access to library services and will seek to increase delivery of the national collections through outreach initiatives, particularly using digital formats. The recent establishment of two specialist Coordinator positions for Aboriginal Resources and Multicultural Resources will ensure that the collections of the National Library reflect the diversity of Canadians.

It is up to all of us, individually and collectively, to nurture the diversity, the strength of values and our connection to one another which are such hallmarks of Canadian identity.

A handwritten signature in dark ink, reading "Sheila Copps". The signature is fluid and cursive, with the first name "Sheila" being larger and more prominent than the last name "Copps".

Sheila Copps

## B. National Librarian's Message

On January 1, 2003, the National Library of Canada will celebrate its 50<sup>th</sup> anniversary. The National Library was created to gather, protect and make accessible to the citizens of Canada all that is published in our country. It was created to bridge the information gap in a country that is vast in size and limited in the information resources within its borders.

We can be proud of the progress made in fifty years. Canada's National Library is very young - one of the youngest in the world. But with inimitable Canadian determination, we have built a collection of over 20 million items: books, magazines, music CDs and sound recordings, software and electronic documents. This collection reflects the publishing output of our country, it reflects our stories, our history, our future. Our challenge and major priority remains the protection of this invaluable collection, growing by more than 500,000 items a year, to make sure that the stories it holds are available for generations of Canadians to come.

Equally important is the need to improve access to our incredible richness of information. Technology helps us to do that. Services like AMICUS ([www.nlc-bnc.ca/amicus](http://www.nlc-bnc.ca/amicus)), our national web-based catalogue which benefits over 1300 libraries in Canada, and the Digital Library of Canada, are services that are offered free to Canadians and to the world. Since access to AMICUS became free in June 2001, its usage has doubled. In addition, in the last year, our Web site has received 80 million access requests. They are efficient tools that help us to provide access to more information to a growing number of Canadians and also to help us preserve this information on behalf of Canadians.

As for protecting our collections, the Government of Canada understands the need and is working closely with us to find solutions. As each year passes we lose more Canadian stories as a result of water damages, high temperatures and humidity. Our task in the next year is to continue to work with our partners to find innovative, lasting solutions to protect the treasures that belongs to Canadians. This task becomes even more important at a time when it is essential to assure our sovereignty on the basis of Canadian content which tells our story to Canadians and to the world, the Canadian experience of dealing with diversity, tolerance and shared values.

Many of our activities and resources in the coming year will be dedicated to finding more ways to put knowledge about Canada within reach of all Canadians by reducing barriers to access: cost, illiteracy, language, distance, culture, and physical ability. Again technology offers us the tools to erase distance, inequities and handicaps which prevent access.

Our Digital Library ([www.nlc-bnc.ca](http://www.nlc-bnc.ca)) continues to grow, thanks to funding from the Department of Canadian Heritage, providing Canadian content on the Internet and allowing us to reach Canadians in every part of the country. We have also established two specialist positions: Aboriginal Resources Coordinator and Multicultural Resources Coordinator. Their responsibilities will be to work with Canadians in their communities to make the materials in the collection of the National Library of Canada available and to help us enhance that collection and link to other resources across Canada and abroad.



Other ways we are providing access and connecting with Canadians is to go out to where they live. Participation in “Salons du livre”, from Rimouski, to Quebec City among others, in an effort to bring our services closer to Canadians - confirms to us the need for Canadians to know where to find information about their history and their heritage, and how important it is to them to have free access to that information. In the coming year, a traveling exhibition telling the story of the great Canadian jazz musician Oscar Peterson will be available to Canadians at venues close to their homes and at our Embassies abroad.

It is true that digital technology has helped to shrink the distance between and among Canadians, but the access to information remains uneven. It is the duty of the National Library of Canada to get involved in solving these problems. In a rich country like Canada, there are still too many discrepancies in the levels of access to information.

Facing those challenges, we continue to work on with a base budget equal to that of the 1980s. Although we received some needed funds for Preservation activities over the past year, a permanent addition to the base budget is also required to enhance the collection (purchase of works abroad that are by Canadians, about Canada and works that appeared before legal deposit in 1950) and to enable us to continue to remove barriers to access.

And we know that the National Library of Canada on its own cannot solve these issues -- a collective effort is required. We are therefore continuing to build on existing partnerships and develop new ones. We are working on collaborative projects with our sister federal cultural agencies (for example, National Film Board, National Archives of Canada, Canada Museum of Science and Technology), and also with partners within and outside government, in Canada and around the world.

To celebrate our 50<sup>th</sup> anniversary we will showcase in June 2003 the success story that is Canadian children's literature. We will have partners from the Heritage Portfolio agencies: the Canada Council, the Canadian Museum of Civilization, the National Arts Centre, the National Gallery of Canada, among others, have already indicated their willingness to participate, as well as other cultural groups across Canada and private sector organizations.

On the international level we are working to finalize our *Proyecto Adrienne*. The goal of this international agreement, named after Her Excellency Governor General Adrienne Clarkson, is to gather the published works of Chilean exiles in Canada and send them to their permanent home in the National Library of Chile. We will also continue to build the Canadian node of the Collaborative Digital Reference Service project with the Library of Congress, the National Library of Australia and others. We can see that the future for the National Library of Canada holds an enhanced role in foreign relations where we will help national libraries in developing countries give access to information to their citizens.

Partnership and action continue to be the primary watchwords that propel us forward. Many of the libraries in the network of 21,000 libraries across Canada, including the network of 289 federal government libraries, if they are not already working with us, and more have indicated their desire to do so. As have our partner agencies within the Canadian Heritage Portfolio.

With such a will to collaborate, I have no doubt that we will find solutions to bring more and free access to knowledge about Canada, to more Canadians, no matter where they are located in our country. To succeed is to protect and provide access to Canadiana for all, where Canadians can see themselves, their published heritage, their cultural legacy, and their foundation for a future. And in 2003 all Canadians will be invited to join us in celebrating their legacy and their future at the National Library of Canada.

A handwritten signature in dark ink, reading "Roch Carrier". The script is fluid and cursive, with the first name "Roch" being more prominent and the last name "Carrier" following in a similar style.

Roch Carrier

February 26, 2002

## C. Management Representation Statement

### MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

#### *Report on Plans and Priorities 2002 / 2003*

I submit, for tabling in Parliament, the 2002/2003 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the

\_\_\_\_\_  
NATIONAL LIBRARY OF CANADA

To the best of my knowledge the information:

- Accurately portrays the department's plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers, and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: Rock Carrier

Date: 26 February 2002





## Section II: Departmental Overview

### 2.1 Raison d'être of the National Library of Canada

The National Library of Canada provides Canadians with:

- ❑ A comprehensive collection of Canada's published heritage, to serve as an information and cultural resource for Canadians both now and in the future.
- ❑ Support for the development of Canada's knowledge infrastructure by providing a comprehensive record of Canadian publishing output and by facilitating equitable access to the Library's collection and to national and international sources of information.
- ❑ Reference and research services for individual Canadians and for Canadian libraries.
- ❑ Opportunities for Canadians to explore, understand and appreciate their cultural heritage.
- ❑ Leadership, policies, procedures, standards, products and systems that support the sharing of information resources among libraries, to optimize the delivery of library services to Canadians in all regions.

### 2.2 Plans and Priorities by Strategic Outcomes

#### **STRATEGIC OUTCOME #1: PROTECTING AND PRESERVING THE NATIONAL LIBRARY OF CANADA'S COLLECTIONS**

Since last year's *Report on Plans and Priorities*, the Library has made limited progress in addressing the challenges of better protecting its collections. Approximately half of the Library's Preservation Collection of Canadiana has been moved to the Gatineau Preservation Centre of the National Archives of Canada on a temporary basis. This has removed about 600,000 items from the risk of further damage and deterioration because of inadequate collection facilities. Additional funds were received to take preventive steps to protect designated collections at risk. The most significant measure the National Library of Canada can take to protect and preserve its collections is to house them in facilities with suitable temperature and humidity controls; on this urgent requirement there are no concrete steps to report. The collections of the National Library of Canada are not only of great cultural value but also of an incalculable market value.

Permanent budget resources are being added to the Library's Preservation Program in 2002-2003 as a result of a review of small agencies. Targeted support for the acquisition and preservation of Canadian sound recordings has also been received resulting in a significant upgrade to sound recording preservation studios and additional support to acquire older sound recordings. Special funding for the acquisition of preservation equipment has also been put to good use. Additional resources, however, will be sought to more fully address the challenges of preserving collection materials on a more sustained basis, including electronic material, and to undertake the appropriate research to ensure long-term protection and access.

## **Challenges and Rationale**

- ❑ Preservation of the totality of Canada's publishing irrespective of publication format (print, audio, video, microform, compact disc, electronic) is a critical part of the mandate of the National Library of Canada.
- ❑ Current facilities and conservation treatment resources allocated to the National Library of Canada are inadequate to ensure long-term access to protect and preserve the expression of the Canadian identity.
- ❑ Frequent accidents and floods in substandard collection facilities damage precious collections, and cannot be allowed to continue.
- ❑ None of the National Library of Canada's current collection facilities meets the environmental standards to protect National Library of Canada's collections over the long term.
- ❑ Lack of collection space means that currently published materials cannot be shelved or made accessible to clients and has led to serious overcrowding of collection materials.
- ❑ Conservation treatments for a diverse collection that includes paper-based as well as magnetic media are under-resourced.
- ❑ Other Canadian libraries also hold important parts of Canada's published heritage.
- ❑ Leadership and advocacy roles of the National Library of Canada and the ability of Canadian libraries to respond to the preservation demands of critical legacy collections need to be strengthened to prevent the fading away of our Canadian story.

## **Specific Outcomes**

- Adequate collection preservation facilities to preserve the National Library of Canada's collections to permit long-term access for Canadians.
- Appropriate preservation and conservation treatments for the National Library of Canada's collections ensuring long-term conservation and access.
- Increased appreciation among Canadians, clients and stakeholders of the value, breadth, diversity and uniqueness of the National Library of Canada's collections.

## **Strategies and Planned Results**

### **Section A: Accommodation**

#### **2002-2003**

- Strategic plans and scenarios in place to address short-term accommodation requirements either with new purpose-built facilities or with the conversion of an existing facility.
- Continued separation of Preservation Collection copies to reduce the risk of further damage (Preservation Copies are separated from those used for public access).
- Some solutions are put in place for collections that continue to be in crisis and collections at significant risk.
- Plans to address medium and long-term accommodation requirements are developed.

#### **2003-2004**

- Evolving strategic plans and scenarios to address short-term accommodation requirements.
- Preventive measures to improve environments in existing collection facilities and avoid damage to the collections. Solutions in place to reduce damage to collections in crisis and collections at significant risk.
- Updated plans to address medium and long-term accommodation requirements.
- Continued separation of Preservation Collection copies (preservation copies are separated from copies used for public access).

#### **2004-2005**

- Short-term accommodation requirements being met with new collection preservation facilities or with the conversion of an existing facility.
- Solutions are being implemented for collections at significant risk.
- Medium and long-term accommodation requirements are being reviewed.
- Continued separation of Preservation Collection copies.
- Preventive measures to improve environments in existing collection facilities and to reduce leaks and other incidents that damage collections.

### **Section B: Preservation / Conservation**

#### **2002-2003**

- Implement most important components of the Library's Preservation Program to maximize existing resources and new resources as approved, including:
  - Conservation treatment of paper-based materials in most need.
  - Additional resources for disaster response.

- Sound recordings, microforms, and magnetic media are part of the Preservation Program to ensure they are properly stored and treated to ensure their long-term conservation and access.
- New focus on the preservation requirements for on-line electronic publications and new media.
- New model developed for mass treatment of acidic paper in collection materials.
- Framework developed for the future evaluation of the Preservation Program.
- Renegotiated support and streamlining of procedures for support given by the National Archives of Canada to strengthen and enhance the National Library of Canada's preservation activities.
- Build the case for enhancements to the Library's Preservation Program.
- Threat and Risk Assessment Plan is reviewed and appropriate steps are taken to ensure physical safeguard and security of the collections.

#### 2003-2004

- Informal evaluation of first results of the Preservation Program.
- Lessons learned and feedback on updated Preservation Program.
- The library community in Canada and the general public are informed about the Preservation Program and its results.
- Plan for a national strategy for preservation in Canadian libraries.

#### 2004-2005

- Updated Preservation Program: The resources of the National Library of Canada are better preserved; conservation treatment plan maximizes existing resources and new resources as approved.
- Data collected on the results of the Preservation Program.
- Preservation Program evaluated.
- A national strategy for preservation in Canadian libraries is implemented (as resources permit). Data are collected for program improvement and for future program evaluation.

#### **STRATEGIC OUTCOME # 2:**

**FREE ACCESS FOR ALL CANADIANS TO KNOWLEDGE ON CANADA AND DELIVERY OF THE NATIONAL COLLECTION TO CANADIANS AND TO THE WORLD.**

There is a profound transformation underway in terms of the delivery of the services of the National Library of Canada (NLC). While there is an existing suite of services and products including on-site use of the Library for research purposes, digital resources and products are making these services directly available to Canadians. In the last



year, access to the Library's national bibliographic database has become free. With this change, there is an increased use of NLC's resources by Canadian libraries. At the same time, as well, Canadians of all ages (with a particular emphasis on youth) and from all parts of the country are now able to have access to the holdings of the National Library of Canada as well as to those of 1300 other Canadian libraries. A restructured Web site and the addition of significant amounts of popular Canadian content on the Library's Web-site has triggered a dramatic increase in use of and access to these digital resources particularly by educators, youth and Canadians in general.

## **Challenges and Rationale**

- ❑ Free access to the National Library of Canada's resources for Canadians and for other people in foreign countries.
- ❑ Emphasis will be put on youth and digital resources.
- ❑ Electronic access depends on what is feasible with information technology systems therefore a comprehensive plan will address future budget base to meet Information Technology and Information Management needs of the National Library of Canada.
- ❑ Access will be developed through 21,000 networked Canadian libraries. This will lead the National Library of Canada to rethink its central role and responsibilities and to strengthen its leadership role both domestically and internationally.

## **Specific Outcomes**

- Provide Canadians with a vibrant and visible national cultural institution which places their knowledge needs at the centre of its suite of services. Canadians will express a high degree of client satisfaction with the National Library's collections and services.
- Canadians will have choice in accessing the National Library's collections and services: they will be able to use them directly through electronic service delivery, in person and through other libraries and partners.
- Higher level of recognition and support from Canadians for outreach activities, services and collections of the National Library of Canada.
- Recognition and support within government for the National Library's role in information policy and knowledge management and for its leadership in the design and delivery of knowledge services to Canadians.
- Diverse, engaging and enduring digital Canadian content to support the information needs of Canadians.
- Service transformation within the National Library of Canada that, in turn, will lead to improvements in service delivery and satisfaction of users.
- The exercise of leadership within government, the library community, and the cultural sector in creating access and knowledge for all Canadians.

## Strategies and Planned Results

### Strategies

A. The National Library of Canada will offer an expanded client-centric suite of services that is free, equitable, relevant to their needs, and based on the well-organized and accessible national collection. AMICUS, the National Library's system, has a database containing about 19.8 million titles and makes available free access to this bibliographic information. Each year, approximately 1.5 million new bibliographic records for titles are added to the database. Almost 1400 libraries and other related institutions are using AMICUS for bibliographic information and access to digital resources. Individuals and businesses use the database as well for information and research.

B. The National Library of Canada will offer easy access to its own collection and to information about collections in publicly funded institutions in Canada through the strengthening of partnerships and the application of innovative technology. As part of the Federal Disability Agenda, the National Library of Canada will implement the guide being developed jointly with the Council on Access to Information for Print Disabled Canadians to assist the development of multiple alternative formats and accessible Web sites.

C. The National Library of Canada will collaborate on the digital cultural strategy with other libraries, museums, and archives to deliver authoritative, high-quality information services to Canadians. Collaboration with the Canadian Initiative on Digital Libraries (CIDL) will continue to make available to Canadians, in both official languages, the content of significant collections from all parts of Canada.

D. The National Library of Canada will contribute leadership to the revision of key government information management policies, guidelines and practices. A renewed relationship with the Council of Federal Libraries will reinforce the critical role played by over 300 federal libraries in managing the information resources of their departments and agencies.

E. The National Library of Canada will significantly increase electronic service delivery. At the same time, the Library will work in partnership with a number of libraries such as the Sm@rtCapital project and the Council of Federal Libraries Consortium for the procurement of information products and services.

F. The National Library of Canada will partner with Canadian publishers, booksellers and related organizations and with the Department of Canadian Heritage to participate in efforts to streamline processes used by the book supply chain in Canada.

## **Planned Results**

### **2002-2003**

- Development and implementation of a Genealogy Service in partnership with the National Archives of Canada with an emphasis on on-line collections and services.
- Government On-Line (GOL) client-centred transformational projects will continue to be developed to better meet the needs of Canadians.
- A vibrant Digital Library of Canada through digitization, virtual exhibitions and a fully accessible and high quality Web site continues to provide a high quality and range of content and information tools for youth and the general public.
- The Library's leadership role in the development of a decentralized Canadian Virtual Reference Network.
- Continued enrichment of AMICUS as a national access tool for Canadians.
- Tools, expertise and standards to improve and promote timely, authoritative Canadian information with a special emphasis on new media.
- The needs of print-disabled Canadians are better met.
- Contribution to strengthening the Canadian book industry in order to improve access for Canadians to Canadian publications.
- Leadership of the National Library of Canada in the development of a government standard for metadata.

### **2003-2004**

- Continued enrichment of AMICUS as a national access tool for Canadians.
- Government On-Line (GOL) client-centred transformational projects will continue to be developed to better meet the needs of Canadians.
- National responsibilities for long-term access and preservation of Canadian digital content are assessed.
- Continued development of the Digital Library of Canada and preparation of an evaluation of its digitization program.
- Improved access to collections and services of Canada's 21,000 libraries.
- Continued strengthening of the decentralized Canadian Virtual Reference Network.

### **2004-2005**

- The impact of the decentralized Canadian Virtual Reference Network is assessed.
- The capacity for long-term access and preservation of Canadian digital content is improved.
- Continued enrichment of AMICUS as a national access tool for Canadians.
- Continued development of the Digital Library of Canada.
- The state of national access services for Canadians with print, perceptual and other disabilities is assessed.

### STRATEGIC OUTCOME #3: STRENGTHENING AND ENRICHING THE NATIONAL COLLECTION

The building of the National Library of Canada's collections is largely based on the effectiveness of the legal deposit mechanism that Parliament put in place in 1953. This mechanism has gradually been extended to cover paper-based print publications, sound recordings in all formats as well as other media such as microfilm, videos and CD-ROMs. Provisions to permit the deposit of on-line electronic publications need to be put in place to ensure this mechanism is refreshed and responds to new strategic priorities. At the same time, the ongoing challenge of being comprehensive in acquiring all Canadian publications in traditional formats of publishing is enormous. Given fiscal restraints, there has been a considerable emphasis placed on enhancing the donation of Canadian materials to the Library. There has also been a major review of the requirements of the collections budget, which is ranked the lowest of all members of the Association of Research Libraries. A Working Group on Collections Policies reviewed and addressed the Library's policies in a number of key areas this year in consultation with a number of communities, in particular in the areas of multilingual/multicultural and Aboriginal collections. Canada is becoming the most diverse country in the world and the National Library of Canada is a library for all Canadians. Its collection must therefore reflect the diversity of Canadians and should recognize the information needs of all cultural communities regardless of the format of publishing.

#### Challenges and Rationale

- ❑ Acquisition of a comprehensive collection of published Canadiana is increasingly difficult given continued growth in publishing.
- ❑ New media are very labour intensive to acquire.
- ❑ Funding the purchase of collection materials is problematic given budget reductions, inflation, price increases and the reduced buying power of Canadian currency.
- ❑ Canada's cultural and linguistic diversity is a national asset in a knowledge-based society and economy where international commerce, communications and exchanges are sources of wealth.
- ❑ Aboriginal cultures and languages are at risk and Aboriginal peoples' information needs must be recognized.
- ❑ Canadian multiculturalism is fundamental to our belief that all citizens are equal. It ensures that all citizens can keep their identities and take pride in their ancestry and cultural traditions and, at the same time, use their specificities to enrich Canada's cultural, social and economic life.
- ❑ The multilingual program suffered heavy cuts during program review and it is now time for the National Library of Canada to re-establish its leadership in this area by acquiring, preserving and giving access to a truly national collection.



## Specific Outcomes

- Focused comprehensive Canadiana collection, developed in partnership, and expanded in the areas of newspapers, special collections, Aboriginal resources, federal and commercial on-line electronic publications and Canadiana published abroad.
- Comprehensive reference and general collections for the comparative studies of Aboriginal peoples and issues, such as the North, myths and beliefs, traditions, arts and crafts, social and economic conditions, etc.
- Multilingual collections developed in order to better support research into the study of the cultural diversity of Canada, and leadership and coordination of multilingual collections and services to make available reading materials for all Canadians of all ages.

## Strategies and Planned Results

### 2002-2003

- A national collection of Canadian on-line electronic publications is being built on a cooperative collaborative model.
- Public consultation with respect to revisions to the *National Library Act* to permit the legal deposit of on-line electronic publications.
- Improved collections and services are provided to Aboriginal communities based on needs formulated during consultations and input from the communities.
- Increased multilingual collections and services better respond to Canadians' information needs.
- A sustainable funding model for enriching the collection is developed.
- Ongoing measurements of the comprehensiveness of the Canadiana collections are developed and the effectiveness of enhanced acquisition strategies are assessed.

### 2003-2004

- A revised *National Library Act* is in place for the legal deposit of on-line electronic publications.
- Renewed emphasis on donations of Canadiana materials as part of an enhanced campaign to celebrate the 50<sup>th</sup> anniversary of the National Library of Canada.
- The implications of decentralized responsibility for the acquisition of some library materials are assessed (some areas of collecting will be strengthened and other fields will be dropped).

### 2004-2005

- The impact of legal deposit changes on resources and compliance is assessed.
- Continued decentralization and evaluation plan (resources permitting).
- Acquisitions effectiveness is evaluated.

## **STRATEGIC OUTCOME # 4: IMPLEMENTING AN AGENDA FOR MANAGEMENT**

Reshaping and strengthening the Library's infrastructure to ensure it is more responsive and better able to support the Library's mission and strategic objectives is critical. Capacity and change are major themes to be addressed. Some additional base funding will be added to the Library's Information Technology systems operations as a result of a review of small agencies by the Treasury Board. The Corporate Services Branch and the Library's Information Technology Services Branch provide services to both the National Archives and to the National Library.

### **Challenges and Rationale**

- ❑ Enhancing and transforming staff capacity to manage information and deliver quality services in a rapidly changing environment.
- ❑ Fundamental reviews underway of Public Service human resource policies and processes.
- ❑ Significant upgrading and improvement of information technology infrastructure and services particularly in support of electronic services for two departmental agencies with significant demands and client groups.
- ❑ Enhanced accountabilities for modern comptrollership and internal audit and program evaluation.
- ❑ Improved decision making and expenditure management coupled with a renewed Financial Information Strategy (FIS) and a revised Business Case methodology.

### **Strategies and Planned Results**

#### **Strategies**

A. The National Library of Canada (NLC) is taking steps to ensure that its staff reflect the diversity of Canadian society and is equipped with the competencies to provide library services to clients in the networked digital environment of the 21<sup>st</sup> century, through enhanced human resource management, employment equity, employee retention and well being.

B. NLC will promote a renewed culture of pride and recognition of employee's competencies.

C. Continuous learning will ensure that competencies, at all levels of the organization, are developed and upgraded to ensure quality services.

D. The NLC's management capability will be assessed through the process of a comptrollership capacity check.

## Summary of Activities

- Develop a Human Resources Strategy and Plan for the National Library of Canada.
- Implement cultural change that offers growth, supports transformation, improves internal communications and promotes learning and development.
- Enhance the Technology Infrastructure by addressing a number of major issues for systems development and office systems.

## Planned Results

### Section A: Human Resources

#### 2002-2003

- A Continuous Learning Policy is developed and implemented.
- Recruitment and Succession Strategy.
- Renewal of Library staff competencies.
- Strategy to respond to the modernization of human resources management initiative in the Public Service is developed.
- Employment Equity Audit.
- New employee orientation program.
- New employee recognition program.
- New Performance Appraisal system

#### 2003-2004

- Evaluation of the Continuous Learning Policy.
- Targeted recruitment to hire/replace high risk occupations.
- The Library's staff competencies are used in hiring and recruitment.
- Policies, programs and practices are adjusted as a result of the modernization of human resources initiative.
- Data for Employment Equity Plan are collected.
- Evaluation frameworks for Recognition and Orientation Programs.
- Performance Appraisal system continues to be implemented and monitored;
- Results of Public Service Employee Survey are addressed.

#### 2004-2005

- Evaluation of the Learning Framework.
- Targeted recruitment to hire/replace high-risk occupations.
- Evaluation of renewed competencies in light of business and strategic plans.
- Policies, programs and practices are adjusted as a result of modernization of human resources initiative.
- Data for Employment Equity Plan (Year 2) are collected.
- Evaluation of Recognition and Orientation Programs.
- Evaluation of Performance Appraisal system.

## **Section B: Information Technology**

### **2002-2003**

- An Open Archives Initiative, an initiative partnered with the Department of Canadian Heritage, is developed to aggregate and consolidate metadata on digital information.
- Scoping and beginning the development of a technical infrastructure to display and manipulate information in non-Roman character sets such as Aboriginal languages.
- Moving forward with an Electronic Publications Management System (EPMS).
- Increasing bandwidth in support of access to the Internet to deal with the increased demand for Web-based services and applications.
- Consolidation of Information Technology Services in support of the National Library of Canada and the National Archives of Canada is continuing.

### **2003-2004**

- Continued development of the Open Archives Initiative.
- Technical requirements are identified for the infrastructure to display and manipulate information in non-Roman character sets.
- The Electronic Publications Management System (EPMS) is in development.
- Increased bandwidth is a continuing priority.
- Consolidation of Information Technology Services continues in several dimensions, informatics infrastructure and applications and shared standards and practices.

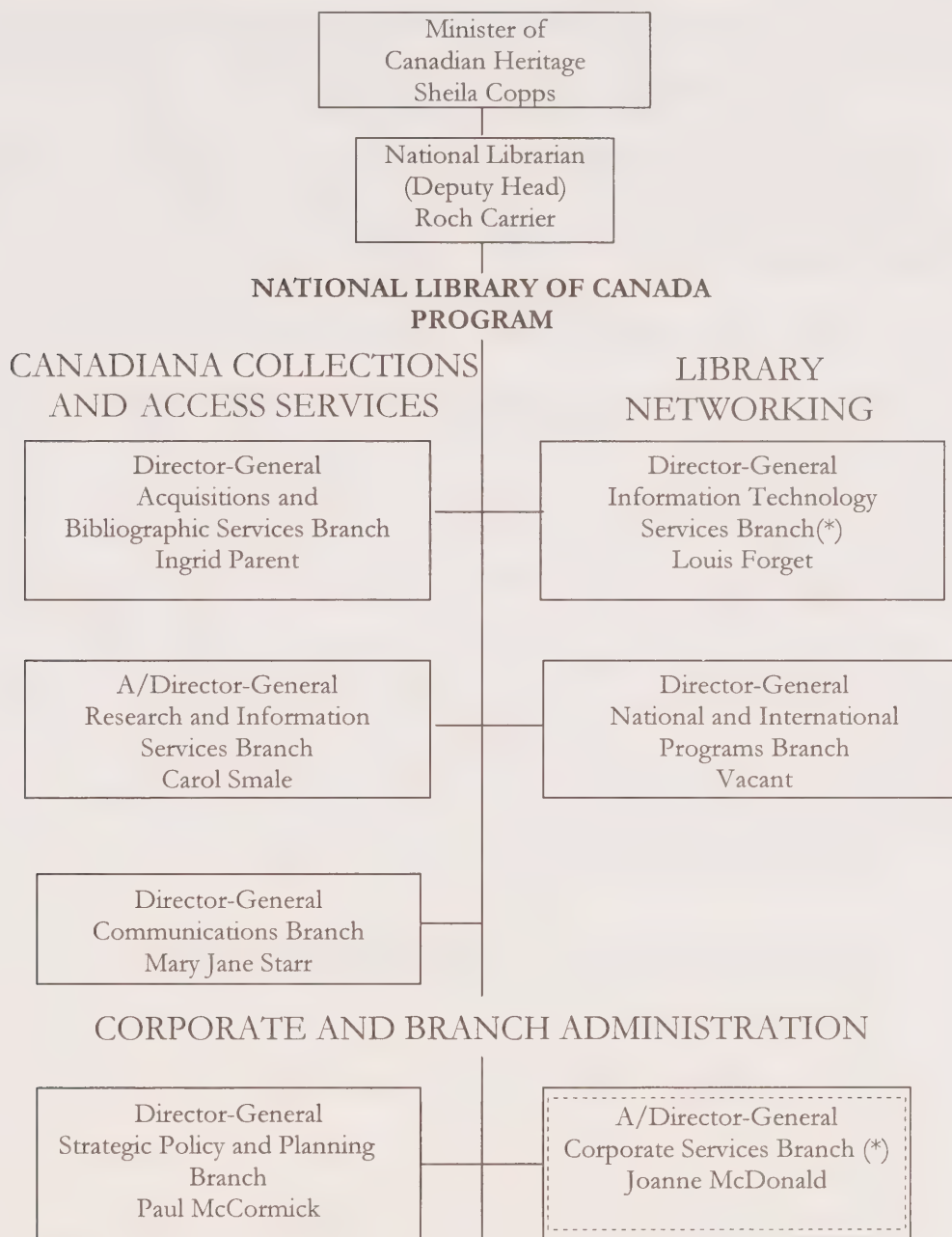
### **2004-2005**

- Development of the Open Archives Initiative continues.
- Infrastructure to display and manipulate information in selected non-Roman character sets is in place.
- Electronic Publications Management System (EPMS) is in place.
- Increased bandwidth continues.
- Consolidation of Information Technology Services.



## Section III: Organization of the National Library of Canada

### 3.1 Organizational Structure of the National Library of Canada



(\*): Shared services provided to the National Library of Canada and to the National Archives of Canada. Resources of the Corporate Services Branch are part of the National Archives of Canada.

### 3.2 Organization of the National Library of Canada

The National Library of Canada is a cultural agency within the Department of Canadian Heritage Portfolio. The National Librarian, Mr. Roch Carrier, reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage, the Honourable Sheila Copps.

There are five Branches devoted solely to the National Library of Canada and two Branches which provide services to both the National Library of Canada and to the National Archives. This organizational structure reflects a determination to optimize the use of resources in two specific cultural organizations.

The Branches devoted to the National Library of Canada are the following:

- Acquisitions and Bibliographic Services Branch: Responsibilities include
  - Acquisitions
  - Bibliographic Access
  - Bibliographic Services
- Communications Branch: Responsibilities include
  - Public programmes
  - Media Relations
  - Publishing
  - Strategic Communications
- National and International Programs Branch: Responsibilities include
  - Coordination of Heritage Initiatives
  - Resource Sharing
  - Council of Federal Libraries
- Research and Information Services Branch: Responsibilities include
  - Canadian Literature Research Services
  - Collections Management
  - Jacob M. Lowy Collection
  - Music Division
  - Reference and Information Services
  - Resource Sharing Services
- Strategic Policy and Planning Branch: Responsibilities include:
  - Corporate Policy and Planning

The two Branches offering services to the National Library of Canada and the National Archives of Canada are the following:

- Information and Technology Services Branch<sup>\*</sup>: Responsibilities include:

---

<sup>\*</sup> Resources are part of the National Library of Canada

- Client Services Management
  - Applications Management
  - Informatics Infrastructure Development
  - Research and Standards
- Corporate Services Branch\*: Main responsibilities include:
- Facilities and Security
  - Comptrollership
  - Human Resources

In addition, two Task Forces have been established which report to the National Librarian to better respond to corporate initiatives and priorities.

- The Government On-line Task Force
  - The Government On-line Task Force was established to develop and deliver high quality online services and products to Canadians in order to better meet their needs for information by and about Canada. The work of the Task Force is directly related to the broad governmental agenda to develop accessible, easy to use, high quality, comprehensive, private and secure electronic services for Canadians and to serve as a catalyst for change.
- The Digital Library of Canada Task Force
  - The Digital Library of Canada Task Force is in charge of developing, with other partners, new digitized products and services that will in the long term constitute a large Canadian Digital Library, providing authoritative information in a rich variety of media to support learning at all ages. A number of products on thematic themes such as Canadian History, Music and Literature are already available free through the Web site of the National Library of Canada.

### 3.3 Relationships between Business Lines and Strategic Outcomes

During 2001, the National Library of Canada redefined and refined its strategic priorities and outcomes. There are now concerted cross-Library initiatives to which the Library is paying special attention in addition to business as usual, as follows:

**Strategic Outcome 1:** Protecting and Preserving the National Collection

**Strategic Outcome 2:** Free Access for All Canadians to Knowledge on Canada

**Strategic Outcome 3:** Strengthening and Enriching the National Collection

**Strategic Outcome 4:** Implementing an Agenda for Management

In addition the work of previously established Task Forces to address key issues and priorities continues. The table that follows begins to demonstrate the links between the Library's Business Lines and Strategic Outcomes.

---

\* Resources are part of the National Archives of Canada

<b>Business Lines</b>	<b>Strategic Outcomes of the National Library of Canada</b>			
	Protecting and Preserving The National Collection	Free Access for All Canadians to Knowledge on Canada	Strengthening and Enriching the National Collection	Implementing an Agenda for Management
Business Line 1 Canadiana Collections and Access Services	X	X	X	X
Business Line 2 Library Networking	X	X	X	X
Business Line 3 Corporate and Branch Administration	X			X

### 3.4 Management Accountability Structure (as of April 01, 2001)

<b>National Library</b>	Total Budget of the National Library of Canada (\$ thousands)	Number of Full Time Equivalents (FTE's)
National Librarian	31,537.0	462

#### **Business Line 1: Canadiana Collections and Access Services**

<b>Branches</b>	<b>BUDGET (\$ thousands)</b>	<b>Number of Full Time Equivalents (FTE's)</b>
<b>Acquisitions and Bibliographic Services Branch</b>	9,621.0	183
<b>Research and Information Services Branch</b>	5,965.0	110
<b>Communications Branch</b>	1,008.0	26



## Business Line 2: Library Networking

Branches	Budget (\$ thousands)	Number of Full Time Equivalents (FTE's)
<b>National and International Programs Branch</b>	437.0	6
<b>Information Technology Services Branch</b>  (Including the Digital Library of Canada Task Force: \$2,390 M and 15 FTEs) * Note: ITS Branch offers shared services to the National Library of Canada and to the National Archives of Canada.	12,413.0	112

## Business Line 3: Corporate and Branch Administration

Branches	Budget (\$ thousands)	Number of Full Time Equivalents (FTE's)
<b>Strategic Policy and Planning Branch</b> (including GOL Task Force)	1,383.0	17
<b>Office of the National Librarian</b>	710.0	8

### 3.5 National Library of Canada's Planned Spending, 2002-03 to 2004-05

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002*	<b>Planned Spending 2002-2003</b>	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Budgetary Main Estimates (gross)	36,169.0	<b>36,658.0</b>	34,157.0	34,157.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	<b>0</b>	0	0
Less: Respendable revenue	0	<b>0</b>	0	0
<b>Total Main Estimates</b>	36,169.0	<b>36,658.0</b>	34,157.0	34,157.0
Adjustments**	7,680.0	<b>3,283.0</b>	3,292.0	2,932.0
Net Planned Spending	43,849.0	<b>39,941.0</b>	37,449.0	37,089.0
Less: Non-respendable revenue	120.0	<b>120.0</b>	120.0	120.0
Plus: Cost of services received without charge	14,472.0	<b>14,438.0</b>	14,348.0	12,231.0
<b>Total Planned Spending</b>	58,201.0	<b>54,259.0</b>	51,677.0	49,200.0
Full Time Equivalents	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>

\*Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

\*\*Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates etc.

## Section IV: Annexes

### 4.1 Summary of Transfer Payments

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	<b>Planned Spending 2002-2003</b>	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
<b>Grants</b>				
<i>Canadiana Collections and Access Services</i>				
<b>International Serials Data System</b>	25.0	<b>25.0</b>	25.0	25.0
<i>Library Networking</i>				
International Federation of Library Associations and Institutions	11.0	<b>11.0</b>	11.0	11.0
<b>Total Grants</b>	36.0	<b>36.0</b>	36.0	36.0

### 4.2 Non-respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	<b>Planned Revenue 2002-2003</b>	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
<i>Canadiana Collections and Access Services</i>				
Service Fees	120.0	<b>120.0</b>	120.0	120.0
<b>Total Non-respendable Revenue</b>	120.0	<b>120.0</b>	120.0	120.0

### 4.3 Net Planned Spending and Full Time Equivalents (by Business Line)

#### Canadiana Collection and Access Services

Forecast Spending 2001-2002*		<b>Planned Spending 2002-2003</b>		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE
\$22,350.0	265	<b>\$20,951.8</b>	<b>265</b>	\$19,644.6	265	\$19,455.7	265

\* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

**Net Planned Spending and Full Time Equivalents**  
**Library Networking**

Forecast Spending 2001-2002*		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE
\$13,903.8	147	<b>\$13,034.0</b>	<b>147</b>	\$12,220.7	147	\$12,103.3	147

\* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

**Net Planned Spending and Full Time Equivalents**  
**Corporate and Branch Administration**

Forecast Spending 2001-2002*		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE	\$ thousands	FTE
\$6352.5	58	<b>\$5,955.1</b>	<b>58</b>	\$5,583.5	58	\$5,529.9	58

\* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.



#### 4.4 Net Costs of Program for the Estimates Year

	Total
(\$ thousands)	
Net Planned Spending (Gross Budgetary and Non-Budgetary Main Estimates plus adjustments)	39,941.0
Plus: <i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	6,644.0
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	1,561.0
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	36.0
Management of human, financial, material and tenant resource services provided by the National Archives of Canada.	5,348.0
Other client services provided by the National Archives of Canada	850.0
Total Cost of Program	54,380.0
Less: <i>Non-respendable Revenue</i>	120.0
Less: Services provided without charges to National Archives	3,396.0
2002-2003 Net cost of Program	50,864.0

#### 4.5 Government-wide and Horizontal Collective Initiatives

##### Horizontal Initiatives

The National Library of Canada has met the Government of Canada policy and administrative requirements to remove the user fees that were in place for access to the Library's AMICUS database service: AMICUS is now accessible free of charge. In addition, because there are now so many users outside the library field, steps are being taken to make the database more user friendly and more accessible.

##### Collective Initiatives

##### Canadian Culture On-Line Program: Contribution of the Digital Library of Canada Task Force

The National Library will continue its work through the Digital Library Task Force to contribute to the goal of the Department of Canadian Heritage to make Canadian cultural content available through the Internet. The Digital Library of Canada Task Force received funding of \$2.5 million per year for the period 2000-2001 through 2002-2003 under a program managed by the Department of Canadian Heritage. In the fiscal year 2001-2002,

the Digital Library of Canada program has produced a wide range of innovative digital collections, educational sites and exhibitions for the National Library's Web site, mainly on three themes: Canadian History, Music and Literature. In 2002/2003, the work will continue to develop and present additional Canadian content on-line, educational and reference tools and resources. Teaching strategies, lessons plans and student activities will be provided. The overall planned result is increased learning support for children, youth, general audience and researchers. The Digital Library of Canada Program will provide authoritative information in a rich variety of media; this will support learning at all ages, and in the long term, will create with others a long-term and large-scale Canadian digital library reflecting Canadian events, people, places and themes.

The National Library's Web site gives prominence to its important cultural content, and has incorporated the Government of Canada's Common Look & Feel standards. The Library has initiated a collaborative project with other Canadian cultural institutions called "Images Canada", which is providing a gateway to online collections of Canadian visual images. The National Library of Canada will also continue to collaborate on digitization work with Canadian libraries through the Canadian Initiative on Digital Libraries (CIDL).

In its third year, the Digital Library of Canada Program will continue to expand its products by digitizing a wide range of cultural content. The program will also continue to learn from its experience in managing such innovative projects and will share lessons learned with others involved in digitization projects in areas such as: Development of standards, educational tools, site architecture, storyboards, copyright, improved Web accessibility, digitization methodologies, storage and back-up facilities, training to keep up with changing technology.

New digital collections, in both official languages, will include:

- Canadian Press Books
- Canadian Comic Books
- Annual Reports of the Department of Indian Affairs
- Pre-1800 Images from Rare Books
- La Bolduc and Quebec music in the Depression (Virtual Gramophone)
- Canadian Paralympians
- Additions to Images Canada, Moodie-Traill, Canadian Poetry Archive, Music from Canada's Past
- Canada by Train
- Featured Canadian Writers
- Children's Literature database
- Canadian Pulp Fiction
- Pre-1901 Directories

Partners in process include: Canada Aviation Museum, Canadian Museum of Nature; Galt Museum; National Archives of Canada; Oakville Public Library; University of Manitoba; University of New Brunswick, Canadian Postal Museum, Department of Indian and Northern Affairs.

**The Digital Library of Canada Task Force contribution to Canadian Culture On-Line Program:**

<b>Horizontal/ Collective Initiative</b>	<b>Goal of the Initiative</b>	<b>List of Partner(s)</b>	<b>Money allocated by Partners (\$ thousands)</b>	<b>Planned Results</b>
Canadian Culture On-Line Program:  Digital Library of Canada Task Force	To create and make accessible, both on the domestic and international scene, Canadian digital cultural content reflecting the diversity of Canada and contributing to a knowledge- based economy and society.	Department of Canadian Heritage  National Archives of Canada  Canadian Olympic Association  Canadian Press  Canada Science and technology Museum  City of Calgary Archive  Earth Sciences Information Centre (NRCan)  Glenbow Library and Archives  Nova Scotia Museum  Simon Fraser University Library  Toronto Public Libraries  University of Toronto Libraries	2,500.0  Total estimated money allocated by all other partners: 75.0	Authoritative information in a rich variety of media supporting learning at all ages.  Long-term and large-scale Canadian digital library reflecting the diversity of Canadian events, people, places and themes.

**Government On-Line: The contribution of the National Library of Canada's Government On-Line Task Force**

The Library's Government On-Line (GOL) Task Force, created to promote the Library's leadership role and expertise in acquiring, making accessible and preserving government information in all formats, will continue its leadership role to enhance, promote and implement quality client-focused electronic services and Canadian government content on the Web for Canadians. The Task Force liaises with other federal departments, facilitates

and supports federal library initiatives. The Task Force participates in the Canada portal being developed by the Department of Canadian Heritage.

Planned results are directly linked with the Strategic Outcome # 2, Access.

The Task Force will continue to develop a number of projects to deliver electronic services and products to the National Library of Canada's users.

- A Canadiana E-book Pilot Project will continue to involve the selection, acquisition, cataloguing, preservation and on-site access to selected Canadiana electronic books.
- The New Books Service will continue to improve the Library's services to publishers, booksellers, Canadian libraries, individual researchers and the general public. New elements consist of : Tables of contents; sample texts; images; information about the author and illustrator; details on awards, etc...
- The Collaborative Digital Reference Service Initiative (CDRS), an international initiative involving more than 200 libraries and other institutions, is leading to a global electronic reference service available 24 hours a day, 7 days a week to researchers. The National Library of Canada was one of the founding institutions of this initiative and there are currently 13 Canadian libraries participating in CDRS.
- A Federal Government Publications Locator Service, a Persistent Locator for Government Publications (permanent Web address), and enhancements to NLC's Canadian Information By Subject (CIBS) service will continue to be developed and implemented in co-operation with various partners.



**Government On-Line: Contribution of the Government On-Line Task Force of the National Library of Canada**

<b>Horizontal/ Collective Initiative</b>	<b>Goal of the Initiative</b>	<b>List of Partners</b>	<b>Money Allocated by Partners (\$ thousands)</b>	<b>Planned Results</b>
Government On-Line	Government On-Line is working to make government services:	Department of Canadian Heritage	200.0	Increased awareness of the benefits of electronic services and products
		Communication Canada	300.0	
	Accessible to all, easy to use and organized to meet Canadians' service priorities	Industry Canada		Better response to citizen needs
	Less time-consuming and costly to use	Treasury Board of Canada		Exploration of new technologies (wireless) to deliver e-services
	Higher quality and more comprehensive	Other Partners:		Enhanced and expanded reference services
	Private and secure	Canadian library community		Better access and improved information about Canada's published heritage and current publications
		Canadian publishers		Service transformation related to delivery of client-centred services
		Canadian booksellers		
		Federal libraries		
		Library of Congress		
		National Library of Australia		



## Section V: Other Information

### References

National Library of Canada  
395 Wellington St.  
Ottawa, Ontario  
K1A 0N4

Telephone: (613) 995-9481  
toll-free: 1-877-896-9481  
TTY: 1-866-299-1699

Fax: (613) 943-1112

### Estimates

*Part II - The Main Estimates 2001-02:*

[http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20012002/001\\_e.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20012002/001_e.pdf)

*Report on Plans and Priorities (Part III) for 2001-02:*

<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a8/f2/rpp01-e.pdf>

*Departmental Performance Reports*

<http://www.nlc-bnc.ca/10/index-e.html>

*Performance Report for the year ending March 31, 2001:*

<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a5/f2/edpr01.pdf>

### Service Standards

*The National Library of Canada's Service Standards Declaration*

<http://www.nlc-bnc.ca/about/eservst.htm>

### National Library of Canada Web site information resources

WWW site address: <http://www.nlc-bnc.ca>

About the Library: <http://www.nlc-bnc.ca/10/index-e.html>

AMICUS Service: <http://www.nlc-bnc.ca/7/2/index-e.html>

Canadian Information By Subject:

<http://www.nlc-bnc.ca/caninfo/ecaninfo.htm>

Images Canada: <http://www.imagescanada.ca/index-e.html>

Publications: <http://www.nlc-bnc.ca/9/index-e.html>

Research Tools: <http://www.nlc-bnc.ca/8/index-e.html>

Services: <http://www.nlc-bnc.ca/6/index-e.html>

What's On (events): <http://www.nlc-bnc.ca/1/index-e.html>

What's New: <http://www.nlc-bnc.ca/1/6/index-e.html>

### The Digital Library of Canada

- *Music*: <http://www.nlc-bnc.ca/4/index-e.html>
- *History*: <http://www.nlc-bnc.ca/2/index-e.html>
- *Literature*: <http://www.nlc-bnc.ca/3/index-e.html>







- Images Canada : [www.imagesscanada.ca/index-f.html](http://www.imagesscanada.ca/index-f.html)
- Publications : [www.nlc-bnc.ca/9/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/9/index-f.html)
- Outils de recherche : [www.nlc-bnc.ca/8/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/8/index-f.html)
- Services : [www.nlc-bnc.ca/6/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/6/index-f.html)
- Activités culturelles : [www.nlc-bnc.ca/1/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/1/index-f.html)
- Quoi de neuf : [www.nlc-bnc.ca/1/6/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/1/6/index-f.html)
- La Bibliothèque numérique du Canada
- Musique* : [www.nlc-bnc.ca/4/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/4/index-f.html)
- Histoire* : [www.nlc-bnc.ca/2/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/2/index-f.html)
- Littérature* : [www.nlc-bnc.ca/3/index-f.html](http://www.nlc-bnc.ca/3/index-f.html)

## Section V : Autres renseignements

### Références

Bibliothèque nationale du Canada  
395, rue Wellington  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N4

Téléphone : (613) 995-9481  
Sans frais : 1-877-896-9481  
ATME : 1-866-299-1699  
Télécopie : (613) 943-1112

### Budget des dépenses

Partie II – Budget principal des dépenses 2001-2002 :

[www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20012002/001\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20012002/001_f.pdf)

Rapport sur les plans et les priorités (Partie III) pour 2001-2002 :

[www.mlc-bnc.ca/obj/a8/12/rp01-f.pdf](http://www.mlc-bnc.ca/obj/a8/12/rp01-f.pdf)

*Rapports sur le rendement*

[www.mlc-bnc.ca/10/index-f.html](http://www.mlc-bnc.ca/10/index-f.html)

Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2001 :

[www.mlc-bnc.ca/obj/a5/12/fdpr01.pdf](http://www.mlc-bnc.ca/obj/a5/12/fdpr01.pdf)

### Normes de service

*Engagement de la Bibliothèque nationale du Canada quant à ses normes de service*

[www.mlc-bnc.ca/10/8/a8-1011-f.html](http://www.mlc-bnc.ca/10/8/a8-1011-f.html)

### Ressources informatives sur le site Internet de la Bibliothèque nationale du Canada

Adresse du site Internet : [www.mlc-bnc.ca](http://www.mlc-bnc.ca)

Au sujet de la Bibliothèque : [www.mlc-bnc.ca/10/index-f.html](http://www.mlc-bnc.ca/10/index-f.html)

Services AMICUS : [www.mlc-bnc.ca/7/2/index-f.html](http://www.mlc-bnc.ca/7/2/index-f.html)

Information sur le Canada par matière : [www.mlc-bnc.ca/caninfo/fcaninfo.htm](http://www.mlc-bnc.ca/caninfo/fcaninfo.htm)



**Gouvernement en direct : Contribution du Groupe de travail de la Bibliothèque nationale du Canada sur le GED**

Initiative	Initiative horizontale ou collective	Gouvernement en direct	Le Gouvernement en direct vise à rendre les services du gouvernement : - Accessibles à tous, faciles à utiliser et organisés de manière à répondre aux priorités des Canadiens en matière de service - Plus rapides et moins coûteux à utiliser - D'une meilleure qualité et plus exhaustifs - Privés et sécurisés	But de l'initiative	Liste des partenaires	Fonds alloués par les partenaires (en milliers de dollars)	Résultats prévus
					Ministère du Patrimoine canadien Communications Canada Industrie Canada Conseil du Trésor du Canada Autres partenaires : Communauté des bibliothèques canadiennes Éditeurs canadiens Libraires canadiens Bibliothèques du gouvernement fédéral Bibliothèque nationale d'Australie	200,0	Sensibilisation accrue aux avantages des services et produits électroniques Réponse améliorée aux besoins des citoyens Exploration de nouvelles technologies (sans fil) pour la prestation des services électroniques Amélioration des services de référence Amélioration de l'accessibilité et de l'information concernant le patrimoine public du Canada et les publications actuelles Transformation des services en vue de la prestation de services axés sur la clientèle
						300,0	

## Le Gouvernement en direct : Contribution du Groupe de travail de la Bibliothèque nationale du Canada sur le Gouvernement en direct (GED)

Le Groupe de travail de la Bibliothèque nationale du Canada sur le Gouvernement en direct, créé afin de promouvoir le rôle de chef de file et l'expertise de la Bibliothèque nationale du Canada dans l'acquisition, l'accessibilité et la préservation de l'information gouvernementale de tout format, continuera d'assumer son rôle de chef de file afin d'améliorer, de promouvoir et de mettre en œuvre des services électroniques axés sur la clientèle et des contenus gouvernementaux canadiens de qualité sur Internet à l'intention des Canadiens. Le Groupe de travail sur le GED est en liaison avec d'autres ministères fédéraux et, de plus, il anime et soutient les initiatives fédérales en matière de bibliothèques. Le Groupe de travail participe à l'élaboration du portail canadien sur Internet, un projet dirigé par le ministère du Patrimoine canadien.

Les résultats prévus sont en relation directe avec le résultat stratégique n° 2, Accès.

Le Groupe de travail de la Bibliothèque nationale du Canada sur le GED continuera d'élaborer plusieurs projets visant à fournir des services et des produits électroniques aux utilisateurs de la Bibliothèque nationale du Canada.

- Le Projet pilote de livres en direct canadiens continuera de s'occuper de la sélection, de l'acquisition, du catalogage, de la préservation et de l'accessibilité en ligne de livres en direct canadiens choisis.
- Le Service des nouveaux livres continuera d'améliorer les services offerts par la Bibliothèque nationale du Canada aux éditeurs, aux libraires, aux bibliothèques canadiennes, aux chercheurs individuels et au grand public. Les nouveaux éléments comprennent notamment des tables de matières, des échantillons de textes, des images, des renseignements sur l'auteur et l'illustrateur, des détails sur les prix remportés, etc.
- L'initiative internationale « Collaborative Digital Reference Service (CDRS) », à laquelle participent plus de 200 bibliothèques et autres institutions, mène à un service mondial de référence électronique accessible aux chercheurs jour et nuit, tous les jours. La Bibliothèque nationale du Canada fut du nombre des institutions qui ont fondé cette initiative et actuellement, 13 bibliothèques canadiennes participent au CDRS.
- Le développement et la mise en œuvre du Service de localisation des publications du gouvernement fédéral, du Service de localisateur permanent des publications gouvernementales (adresses permanentes des sites Web) et des améliorations au service d'Information sur le Canada par matière (ICPM) de la BNC se poursuivront en coopération avec des partenaires variés.

**Contribution du Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique au programme  
Culture canadienne en ligne**

Initiative horizontale ou collective	But de l'initiative	Liste des partenaires		Fonds alloués par les partenaires (en milliers de dollars)	Résultats prévus
		Ministère du Patrimoine canadien	Archives nationales du Canada		
Programme Culture canadienne en ligne :	Créer et rendre accessible tant au pays que sur la scène internationale	Association olympique canadienne	La Presse canadienne	Montant total (estimé) alloué par les autres partenaires : 75,0	Information faisant autorité et présentée avec une riche diversité de médias favorisant l'augmentation des savoirs de personnes de tous âges.
Groupe de travail sur la bibliothèque numérique du Canada	des contenus numériques canadiens reflétant la diversité du Canada et contribuant à une économie et à une société axées sur le savoir.	Musée des sciences et de la technologie du Canada	Archives de la Ville de Calgary	Bibliothèque numérique canadienne à grande échelle et durable reflétant la diversité des événements, des citoyens, des lieux et des thèmes canadiens.	Bibliothèque numérique canadienne à grande échelle et durable reflétant la diversité des événements, des citoyens, des lieux et des thèmes canadiens.
		Musée de la Nouvelle-Écosse	Bibliothèque et Archives Glenbow		
		Bibliothèque de l'Université Simon Fraser	Bibliothèques publiques de Toronto		
		Bibliothèques de l'Université de Toronto			

- La base de données sur la littérature enfantine
- Les éditions canadiennes bon marché
- Les annuaires avant 1901

Les partenaires pressentis sont le Musée canadien de l'aviation, le Musée canadien de la nature, le musée Galt, les Archives nationales du Canada, la Bibliothèque publique d'Oakville, l'Université du Manitoba, l'Université du Nouveau-Brunswick, le Musée canadien de la poste et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.



Le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada a reçu un montant de 2,5 millions de dollars par an pour les exercices de 2000-2001 à 2002-2003 dans le cadre d'un programme administré par le ministère du Patrimoine canadien. Au cours de l'exercice 2001-2002, le programme de la Bibliothèque numérique du Canada a produit un large éventail de collections numériques, d'expositions et de sites éducatifs innovateurs pour le site Internet de la Bibliothèque nationale du Canada, portant sur trois thèmes principaux : Histoire, Musique et Littérature canadiennes. En 2002-2003, les travaux se poursuivront en vue d'élaborer et de présenter encore plus de contenu canadien en ligne, des ressources diverses et des outils d'éducation de référence. Des stratégies d'enseignement, des plans de leçons et des activités pour les élèves seront offerts. Le résultat global prévu est un soutien accru à l'augmentation des savoirs des enfants, des jeunes, du grand public et des chercheurs. Le Programme de la Bibliothèque numérique du Canada offrira de l'information faisant autorité et présentée avec des médias d'une riche diversité, ce qui assurera un soutien à l'augmentation de savoirs à tout âge et, à long terme, contribuera à la création à grande échelle d'une Bibliothèque numérique canadienne durable qui reflètera les événements, les citoyens, les lieux et les thèmes du Canada.

Le site Internet de la Bibliothèque nationale du Canada donne la prééminence à son important contenu culturel et respecte les normes et lignes directrices de la Normalisation des sites Internet du gouvernement du Canada. De concert avec d'autres institutions culturelles canadiennes, la Bibliothèque a lancé un projet coopératif appelé « Images Canada », qui offre une porte d'entrée à des collections en ligne d'images canadiennes. La Bibliothèque nationale du Canada continuera également de collaborer avec les bibliothèques canadiennes à des travaux de numérisation dans le cadre de l'Initiative canadienne sur les bibliothèques numériques (ICBN).

Dans sa troisième année, le Programme de la Bibliothèque numérique du Canada continuera de diversifier ses produits en numérisant un vaste éventail de contenus culturels. Le programme continuera aussi de tirer des leçons de son expérience dans la gestion de ces projets innovateurs et communiquera les leçons à retenir aux autres organismes qui prennent part à des projets de numérisations dans des domaines variés comme l'élaboration des normes, les outils éducatifs, l'architecture de site, les scénarios-maquettes, le respect du droit d'auteur, l'amélioration de l'accessibilité à Internet, les méthodologies de la numérisation, les installations de stockage et de sauvegarde et la formation en vue de suivre le rythme de l'évolution technologique.

Les nouvelles collections numériques, dans les deux langues officielles, comprendront :

- Les albums de presse canadiens
- Les albums de bandes dessinées canadiennes
- Les Rapports annuels du ministère des Affaires indiennes
- Des images d'avant 1800 tirées de livres rares
- La Bolduc et la musique québécoise au temps de la crise (Gramophone virtuel)
- Les athlètes canadiens aux Jeux paralympiques
- Des ajouts à Images Canada, à la collection Moodie-Trail, aux Archives de poésie canadienne, à Musique en feuilles canadienne d'antan
- Le Canada en train
- Des écrivains canadiens en vedette

4.4 Coût net du programme pour l'exercice du Budget des dépenses

(en milliers de dollars)	Total
Prévisions de dépenses nettes (Budgétaire et non budgétaire bruts du Budget des dépenses principal plus rajustements)	39 941,0
Plus : Services reçus sans frais	
Installations fournies par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	6 644,0
Contributions couvrant la part des employés des primes d'assurance des employés et les dépenses payées par le SCT	1 561,0
Indemnisation des accidentés du travail versée par Ressources humaines Canada	36,0
Gestion des services des ressources humaines, financières, matérielles et locatives fournis par les Archives nationales du Canada	5 348,0
Autres services à la clientèle fournis par les Archives nationales du Canada	850,0
Coût total du programme	54 380,0
Moins : Recettes non disponibles	120,0
Moins : Services fournis sans frais aux Archives nationales	3 396,0
Coût net du programme pour l'exercice 2002-2003	50 864,0

4.5 Initiatives horizontales et collectives à l'échelle du gouvernement

Initiatives horizontales

La Bibliothèque nationale du Canada a respecté la politique et les exigences administratives du gouvernement du Canada visant à éliminer les frais d'utilisation qui étaient en place pour l'accès au service de la base de données AMICUS de la Bibliothèque : AMICUS est désormais accessible sans frais. En outre, étant donné qu'il y a maintenant un grand nombre d'utilisateurs qui ne font pas partie de la communauté des bibliothèques, des mesures sont prises afin de rendre cette base de données plus conviviale et plus accessible.

Initiatives collectives

Programme Culture canadienne en ligne : Contribution du Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada

La Bibliothèque nationale du Canada poursuivra les travaux entrepris dans le cadre du Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique afin de contribuer au but du ministère du Patrimoine canadien de mettre du contenu culturel canadien à la disposition des internautes.

**Prévisions de dépenses nettes et équivalents temps plein**  
Mise en réseau des bibliothèques

Dépenses prévues 2001-2002*	en milliers de dollars	13 903,8	147	Dépenses prévues 2002-2003	en milliers de dollars	13 034,0	147	Dépenses prévues 2003-2004	en milliers de dollars	12 220,7	147	Dépenses prévues 2004-2005	en milliers de dollars	12 103,3	147
--------------------------------	---------------------------	----------	-----	-------------------------------	---------------------------	----------	-----	-------------------------------	---------------------------	----------	-----	-------------------------------	---------------------------	----------	-----

\* Correspond aux meilleures prévisions du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

**Prévisions de dépenses nettes et équivalents temps plein**  
Administration de l'organisme et des directions générales

Dépenses prévues 2001-2002*	en milliers de dollars	6352,5	58	Dépenses prévues 2002-2003	en milliers de dollars	5 955,1	58	Dépenses prévues 2003-2004	en milliers de dollars	5 583,5	58	Dépenses prévues 2004-2005	en milliers de dollars	5 529,9	58
--------------------------------	---------------------------	--------	----	-------------------------------	---------------------------	---------	----	-------------------------------	---------------------------	---------	----	-------------------------------	---------------------------	---------	----

\* Correspond aux meilleures prévisions du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

## Section IV : Annexes

### 4.1 Sommaire des paiements de transfert

Subventions				
(en milliers de dollars)				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2001-2002*	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Système international de données sur les publications en série				
25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
<i>Mise en réseau des bibliothèques</i>				
Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques				
11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Total des subventions				
36,0	36,0	36,0	36,0	36,0

### 4.2 Recettes non disponibles

Collections de Canadiana et services d'accès				
(en milliers de dollars)				
Recettes	Recettes	Recettes	Recettes	Recettes
2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Frais de service				
120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Total des recettes non disponibles				
120,0	120,0	120,0	120,0	120,0

### 4.3 Prévisions de dépenses nettes et équivalents temps plein (selon le secteur d'activité)

#### Collections de Canadiana et services d'accès

Dépenses prévues 2001-2002*		Dépenses prévues 2002-2003		Dépenses prévues 2003-2004		Dépenses prévues 2004-2005	
en milliers	de dollars	en milliers	de dollars	en milliers	de dollars	en milliers	de dollars
22 350,0	265	20 951,8	265	19 644,6	265	19 455,7	265

\* Correspond aux meilleures prévisions du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice.



\* Correspond aux meilleures prévisions du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

\*\* Les rajustements servent à prendre en compte les approbations obtenues après la publication du Budget des dépenses principal; ils doivent inclure les initiatives budgétaires, le Budget des dépenses supplémentaire, etc.

### Secteur d'activité 1 : Collections de Canadiana et services d'accès

Directions générales de la Bibliothèque nationale du Canada	Budget (en milliers de dollars)	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)
Direction générale des Acquisitions et des services bibliographiques (ASB)	9 621,0	183
Direction générale des Services de recherche et d'information (SRI)	5 965,0	110
Direction générale des Communications	1 008,0	26

### Secteur d'activité 2 : Mise en réseau des bibliothèques

Directions générales de la Bibliothèque nationale du Canada	Budget (en milliers de dollars)	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)
Direction générale des Programmes nationaux et internationaux (PNI)	0.437,0	6
Direction générale du Service des technologies de l'information (STI) (Comprenant le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada : * Note : La Direction générale des STI offre des services partagés à la Bibliothèque nationale du Canada et aux Archives nationales du Canada)	12 413,0	112

### Secteur d'activité 3 : Administration de l'organisme et des directions générales

Direction générale et Cabinet de l'Administrateur général de la BNC	Budget (en milliers de dollars)	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)
Direction générale de la Planification et des politiques stratégiques (PPS) (comprenant le Groupe de travail sur le Gouvernement en direct (GED))	1 383,0	17
Cabinet de l'Administrateur général de la BNC	0.710,0	8

Bibliothèque nationale du Canada	Administrateur général de la BNC	31 537,0	462
Budget total de la Bibliothèque nationale (en milliers de dollars)			
Nombre d'équivalents temps plein (ETP)			

### 3.4 Structure de reddition de comptes sur la gestion (données reflétant la situation au 1<sup>er</sup> avril 2001)

Secteurs d'activité	Protection et préservation de la Collection nationale	Accès gratuit pour tous les Canadiens des connaissances sur le Canada	Renforcement et enrichissement de la Collection nationale	Mise en œuvre d'un programme de gestion
Secteur d'activité 1 Collections de l'Amérique et services d'accès	X	X	X	X
Secteur d'activité 2 Mise en réseau des bibliothèques	X	X	X	X
Secteur d'activité 3 Administration de l'organisme et des directions générales	X			X

En outre, les travaux des Groupes de travail déjà établis pour intervenir sur les questions et priorités essentielles se poursuivront. Le tableau ci-dessus commence à démontrer les liens entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques de la Bibliothèque.

**Résultat stratégique 1 :** Protection et préservation de la Collection nationale  
**Résultat stratégique 2 :** Accès gratuit pour tous les Canadiens des connaissances sur le Canada  
**Résultat stratégique 3 :** Renforcement et enrichissement de la Collection nationale  
**Résultat stratégique 4 :** Mise en œuvre d'un programme de gestion

- Direction générale des Services des technologies de l'information \*

- Gestion des services à la clientèle
- Gestion des applications
- Développement de l'infrastructure informatique
- Recherche et normes

- Direction générale des Services corporatifs \*\* :

- Installations et sécurité
- Fonction de contrôle
- Ressources humaines

En outre, on a mis sur pied deux Groupes de travail qui rendent compte à l'Administrateur général afin de mieux répondre aux initiatives et aux priorités de l'organisme.

- Le Groupe de travail sur le Gouvernement en direct

○ Le Groupe de travail sur le Gouvernement en direct a été mis sur pied afin d'élaborer et de fournir des services et produits de grande qualité en ligne aux Canadiens de manière à mieux répondre à leurs besoins d'information relatifs au Canada et provenant du Canada. Les travaux du Groupe de travail sont en relation directe avec les objectifs généraux du gouvernement de mettre au point, pour l'usage des Canadiens, des services électroniques accessibles, faciles d'emploi, de grande qualité, complets, privés et sécurisés, et ce faisant, ils catalysent le changement.

- Le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada

○ Le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada est chargé d'élaborer, conjointement avec d'autres partenaires, de nouveaux produits et services numériques qui, à long terme, constitueront une grande bibliothèque numérique canadienne offrant de l'information faisant autorité et présentée avec un vaste choix de médias afin d'aider les Canadiens de tous âges dans leurs apprentissages. Un certain nombre de produits sur des thématiques comme l'Histoire, la Musique et la Littérature canadiennes sont déjà disponibles gratuitement sur le site Internet de la Bibliothèque nationale du Canada.

**3.3 Relations entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques**

En 2001, la Bibliothèque nationale du Canada a redéfini et raffiné ses priorités et ses résultats stratégiques. Il existe désormais, outre les affaires courantes, des initiatives à l'échelle globale de la Bibliothèque auxquelles la Bibliothèque porte une attention particulière :

\* Ces ressources font partie de la Bibliothèque nationale du Canada.  
\*\* Ces ressources font partie des Archives nationales du Canada.



### 3.2 Organisation de la Bibliothèque nationale du Canada

La Bibliothèque nationale du Canada est un organisme culturel relevant du portefeuille du ministre du Patrimoine canadien. L'administrateur général, M. Roch Carrier, rend compte directement au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien, l'honorable Sheila Copps.

Cinq directions générales sont exclusivement au service de la Bibliothèque nationale du Canada et deux directions générales fournissent des services à la Bibliothèque nationale du Canada et aux Archives nationales du Canada. Cette structure organisationnelle traduit une détermination à optimiser l'utilisation des ressources de deux organismes culturels spécifiques.

Les directions générales qui desservent exclusivement la Bibliothèque nationale du Canada sont indiquées ci-dessous avec leurs principales responsabilités :

- Direction générale des Acquisitions et des services bibliographiques :
  - Acquisitions
  - Accès bibliographique
  - Services bibliographiques

- Direction générale des Communications :
  - Programmes publics
  - Relations avec les médias
  - Publications
  - Communications stratégiques

- Direction générale des Programmes nationaux et internationaux :
  - Coordination des initiatives de patrimoine
  - Partage des ressources
  - Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral

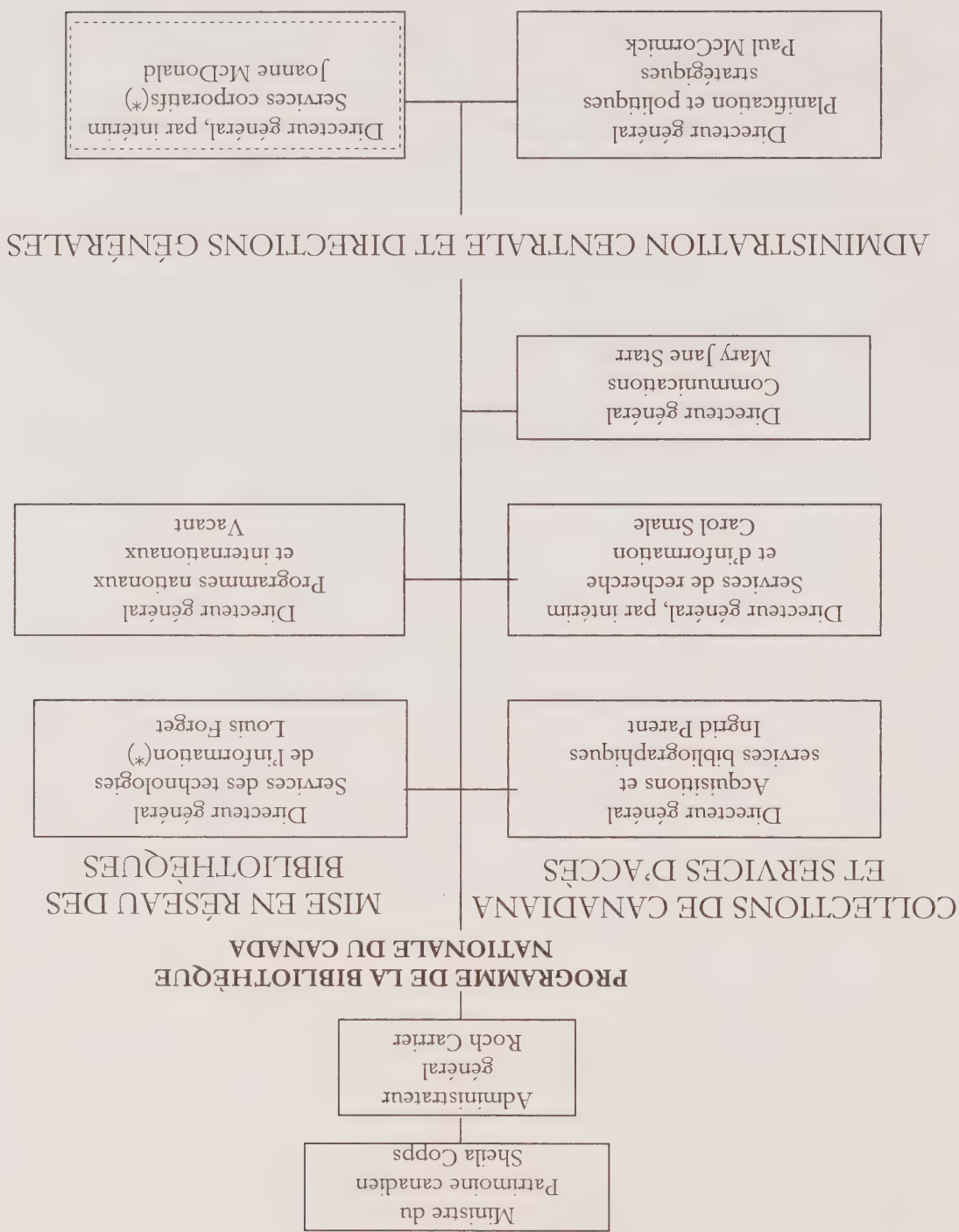
- Direction générale des Services de recherche et d'information :
  - Service de recherche en littérature canadienne
  - Gestion des collections
  - Collection Jacob M. Lowy
  - Division de la musique
  - Services de référence et d'information
  - Services de mise en commun des ressources

- Direction générale de la Planification et des politiques stratégiques :
  - Politiques et planification corporatives

Les deux directions générales qui offrent des services à la Bibliothèque nationale du Canada et aux Archives nationales du Canada sont indiquées ci-dessous avec leurs responsabilités respectives :

# Section III : Organisation de la Bibliothèque nationale du Canada

## 3.1 Organigramme de la Bibliothèque nationale du Canada



(\*) : Services partagés par la Bibliothèque nationale du Canada et les Archives nationales du Canada. Les ressources de la Direction générale des Services corporatifs font partie des Archives nationales du Canada.



2002-2003

- Élaboration de l'initiative « *Open Archives* », réalisée en partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien, afin de rassembler et de consolider des métadonnées sur les informations numériques.
- Établissement de la portée et début de l'élaboration d'une infrastructure technique visant à afficher et à manipuler l'information en caractères non romains, telle l'information en langues autochtones.
- Mise de l'avant d'un système de gestion des publications électroniques (SGPE).
- Augmentation de la largeur de bande à l'appui de l'accès à l'Internet afin de répondre à la demande accrue de services et d'applications sur le Web.
- Continuation de la consolidation du Service des technologies de l'information en soutien à la Bibliothèque nationale du Canada et aux Archives nationales du Canada.

2003-2004

- L'élaboration de l'initiative « *Open Archives* » se poursuit.
- Les exigences techniques applicables à l'infrastructure pour l'affichage et la manipulation de l'information dans des jeux de caractères non romains sont définis.
- Le Système de gestion des publications électroniques (SGPE) est en cours d'élaboration.
- L'augmentation de la largeur de bande demeure une priorité.
- La consolidation du Service des technologies de l'information se poursuit dans plusieurs dimensions, notamment l'infrastructure informatique, les applications informatiques et le partage des normes et des pratiques.

2004-2005

- L'élaboration de l'initiative « *Open Archives* » se poursuit.
- L'infrastructure pour l'affichage et la manipulation de l'information dans des jeux de caractères non romains est en place.
- Le Système de gestion des publications électroniques (SGPE) est en place.
- L'augmentation de la largeur de bande se poursuit.
- La consolidation du Service des technologies de l'information se poursuit.



- Évaluation du Cadre d'apprentissage.
- Recrutement ciblé en vue de combler ou de remplacer les postes à risque élevé.
- Évaluation du renouvellement des compétences à la lumière du plan d'activités et du plan stratégique.
- Remaniement des politiques, programmes et pratiques à la suite de l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines.
- Collecte de données pour le Plan d'équité en matière d'emploi (2<sup>e</sup> année).
- Évaluation des programmes de reconnaissance et d'orientation des employé(e)s.
- Évaluation du système d'évaluation de la performance du personnel.

## 2004-2005

- Évaluation de la politique d'acquisition continue du savoir.
- Recrutement ciblé visant à combler ou à remplacer les postes à risque élevé.
- Utilisation des compétences du personnel de la BNC dans l'embauche et le recrutement.
- Remaniement des politiques, programmes et pratiques à la suite de l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines.
- Collecte de données pour le Plan d'équité en matière d'emploi.
- Cadres d'évaluation des programmes de reconnaissance et d'orientation des employé(e)s.
- Le nouveau système d'évaluation de la performance du personnel continue à être mise en œuvre et surveillé.
- Mise en place de mesures répondant aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

## 2003-2004

- Élaboration et mise en œuvre d'une politique d'acquisition continue du savoir.
- Stratégie de recrutement et de succession.
- Renouvellement des compétences du personnel de la BNC.
- Élaboration d'une stratégie visant à répondre à l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
- Vérification de l'équité en matière d'emploi.
- Nouveau programme d'orientation des employé(e)s.
- Nouveau programme de reconnaissance des employé(e)s.
- Nouveau système d'évaluation de la performance du personnel.

## 2002-2003

### Section A : Ressources humaines

#### Résultats prévus

- Améliorer l'infrastructure technologique en intervenant sur un certain nombre de problèmes importants concernant le développement des systèmes et l'organisation du travail de bureau.

## Enjeux et raison d'être

- ❑ Rehaussement et transformation de l'aptitude du personnel à gérer l'information et à offrir des services de qualité dans un milieu en évolution rapide.
- ❑ Poursuite de l'examen fondamental des politiques et des procédures concernant les ressources humaines de la fonction publique.
- ❑ Mise à niveau et améliorations importantes de l'infrastructure et du service des technologies de l'information, notamment en soutien aux services électroniques de deux organismes ministériels ayant une forte demande et des groupes importants de clients.
- ❑ Amélioration de la reddition de comptes en vue de moderniser la fonction de contrôle, la vérification interne et l'évaluation des programmes.
- ❑ Amélioration des processus décisionnels et de la gestion des dépenses, combinée au renouveau de la Stratégie d'information financière (SIF) et à la révision de la méthodologie des analyses de rentabilité.

## Stratégies et résultats prévus

### Stratégies

- A. La Bibliothèque nationale du Canada (BNC) prend des mesures afin de veiller à ce que son personnel reflète par sa diversité celle de la société canadienne et soit muni des compétences nécessaires pour fournir les services de la Bibliothèque aux clients dans l'environnement numérique en réseau du XXI<sup>e</sup> siècle, par la mise en valeur de la gestion des ressources humaines, l'équité en matière d'emploi, ainsi que la conservation et le bien-être des employé(e)s.
- B. La BNC fera la promotion d'un renouveau de la culture de la fierté et de la reconnaissance des compétences des employé(e)s.

- C. L'acquisition continue du savoir assurera le développement et la mise à jour des compétences à tous les échelons de l'organisation afin de garantir des services de qualité.
- D. La capacité de gestion de la BNC sera évaluée au moyen d'une vérification des capacités de la fonction de contrôle.

### Résumé des activités

- Elaborer une stratégie et un plan des ressources humaines pour la Bibliothèque nationale du Canada.
- Mettre en œuvre un changement de la culture corporative afin de favoriser la croissance, soutenir la transformation, améliorer les communications internes et encourager l'apprentissage et le développement.

Il est essentiel de restructurer et de renforcer l'infrastructure de la Bibliothèque nationale du Canada (BNC) de sorte qu'elle réponde mieux à la mission et aux objectifs stratégiques de la BNC et qu'elle soit mieux à même de les soutenir. La capacité et le changement sont les principaux thèmes à traiter. Un budget additionnel sera ajouté aux activités des systèmes de l'information de la BNC à la suite d'un examen des petites agences par le Conseil du Trésor. La Direction des services corporatifs et la Direction des Services des technologies de l'information de la Bibliothèque offrent des services aux Archives nationales du Canada et à la Bibliothèque nationale du Canada.

#### RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 4 : MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME DE GESTION

- Évaluation des répercussions des changements au dépôt légal sur les ressources et la conformité.
- Continuation du plan de décentralisation et d'évaluation (si les ressources le permettent).
- Évaluation de l'efficacité des acquisitions.

#### 2004-2005

- Une version révisée de la *Loi sur la Bibliothèque nationale* est en place pour le dépôt légal des publications électroniques en ligne.
- Nouvelle emphase sur les dons de documents canadiens dans le cadre d'une campagne améliorée visant à célébrer le 50<sup>e</sup> anniversaire de la Bibliothèque nationale du Canada.
- Évaluation des conséquences de la décentralisation des responsabilités sur l'acquisition de certains documents de bibliothèque (certains domaines de collecte seront renforcés et d'autres, abandonnés).

#### 2003-2004

- Des collections et des services améliorés sont offerts aux communautés autochtones selon les besoins formulés au cours des consultations et les observations émises par les communautés.
- L'augmentation des collections et services multilingues répond mieux aux besoins d'information des Canadiens.
- Un modèle de financement durable pour l'entrichissement des collections est mis au point.
- Des instruments de mesure de l'exhaustivité des collections canadiennes sont élaborés et l'efficacité des activités et des stratégies visant à améliorer les collections est évaluée.

besoins en matière d'information de toutes les communautés culturelles, peu importe le format de publication.

## Enjeux et raison d'être

- L'acquisition d'une collection de publications canadiennes (« Canadiana ») complète est de plus en plus difficile en raison de la croissance continue du domaine de l'édition.
- Il faut beaucoup de travail pour acquérir les publications numériques.
- Le financement de l'achat d'articles pour la collection est problématique compte tenu des réductions de budget, de l'inflation, des augmentations de prix et du pouvoir d'achat réduit des devises canadiennes.
- La diversité culturelle et linguistique du Canada est un élément d'actif national dans une société et une économie axées sur le savoir où le commerce international, les communications et les échanges sont autant de sources de richesse.
- Les cultures et les langues autochtones sont en péril et il faut reconnaître les besoins des peuples autochtones en matière d'information.
- Le multiculturalisme canadien est fondamental pour notre croyance en l'égalité de tous les citoyens. Il contribue à ce que chaque citoyen puisse conserver son identité et être fier de ses ancêtres et de ses traditions culturelles, tout en se servant de ses particularités pour enrichir la vie culturelle, sociale et économique du Canada.
- Le programme multilingue de la Bibliothèque nationale du Canada (BNC) a subi de lourdes coupures au cours de l'examen des programmes; il est maintenant temps pour la BNC de réaffirmer son leadership dans ce domaine par l'acquisition, la préservation et l'accessibilité d'une collection vraiment nationale.

## Résultats spécifiques

- Collection de publications canadiennes (« Canadiana ») bien ciblée et complète, élaborée en partenariat et s'étendant aux domaines suivants : journaux, collections spéciales, ressources autochtones, publications fédérales et commerciales en ligne et ouvrages canadiens publiés à l'étranger.
- Collections complètes d'ouvrages généraux et de référence pour l'étude comparative des peuples autochtones et de questions telles que le Nord, les mythes et les croyances, les traditions, l'artisanat, les conditions sociales et économiques, etc.
- Collections multilingues élaborées afin de mieux soutenir la recherche portant sur l'étude de la diversité culturelle du Canada, ainsi que la direction et la coordination de collections et de services multilingues afin de mettre ces documents à la disposition des Canadiens de tous âges.

## Stratégies et résultats prévus

2002-2003

- Une collection nationale de publications canadiennes électroniques en ligne est établie sur un modèle axé sur la coopération et la collaboration.
- Le public est consulté au sujet des modifications à la *Loi sur la Bibliothèque nationale* visant à autoriser le dépôt légal de publications électroniques en ligne.



- Enrichissement continu d'AMICUS, un outil d'accès national destiné aux Canadiens.
- Les projets de services gouvernementaux en direct (SGED) continuent d'être développés afin de mieux répondre aux besoins des Canadiens.
- Les responsabilités nationales relatives à l'accès et à la conservation à long terme du contenu numérique canadien sont évaluées.
- Développement continu de la Bibliothèque numérique du Canada et préparation d'une évaluation de son programme de numérisation.
- Accès amélioré aux collections et aux services des 21 000 bibliothèques du Canada.
- Renforcement permanent du Réseau canadien décentralisé de référence virtuelle.

## 2004-2005

- Évaluation de l'impact du Réseau canadien décentralisé de référence virtuelle.
- Amélioration des capacités et de la conservation à long terme du contenu numérique canadien.
- Enrichissement continu d'AMICUS, un outil d'accès national destiné aux Canadiens.
- Développement continu de la Bibliothèque numérique du Canada.
- Évaluation de l'état des services nationaux d'accès pour les Canadiens incapables de lire les imprimés, atteints de troubles de perception ou de toute autre incapacité.

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : RENFORCEMENT ET ENRICHISSEMENT DE LA COLLECTION NATIONALE

L'élaboration des collections de la Bibliothèque nationale du Canada (BNC) repose en grande partie sur l'efficacité du mécanisme de dépôt légal mis en place par le Parlement en 1953. Ce mécanisme a graduellement été étendu pour inclure les publications imprimées sur papier, les enregistrements sonores sous toutes les formes de même que les autres médias comme les microfilms, les vidéos et les cédéroms. Des dispositions permettant le dépôt des publications électroniques en ligne doivent être mises en place pour que ce mécanisme soit renouvelé et qu'il réponde aux nouvelles priorités stratégiques. En outre, le défi permanent d'exhaustivité qui consiste à acquérir toutes les publications canadiennes existantes de format traditionnel est énorme. Compte tenu des contraintes fiscales, on a énormément insisté sur les dons de collections canadiennes à la BNC. On a également revu en profondeur les exigences du budget accordé pour les collections, budget qui est le plus bas au sein des membres canadiens de l'Association of Research Libraries. Un groupe de travail sur les politiques de conservation a examiné et modifié les politiques de la BNC dans plusieurs domaines-clés cette année, en consultation avec de nombreuses communautés, et en particulier dans les domaines des collections multilingues/multiculturelles et des collections autochtones. Le Canada est en voie de devenir le pays le plus diversifié au monde et la Bibliothèque nationale du Canada est une bibliothèque pour tous les Canadiens. Sa collection doit donc refléter la diversité des Canadiens et reconnaître les

- Développer et mise en œuvre d'un service de généalogie en partenariat avec les Archives nationales du Canada ; ce service sera axé sur les collections et les services en ligne.
- Les projets de Gouvernement en direct (GED) continueront d'être développés pour mieux répondre aux besoins des Canadiens.
- La Bibliothèque numérique du Canada, constituée d'un ensemble attrayant de ressources numériques, d'expositions virtuelles de haute qualité entièrement accessibles, est présentée sur le site Web de la BNC et continue à fournir une vaste gamme de contenus et d'outils d'information de qualité supérieure.
- La Bibliothèque nationale du Canada assume un rôle de chef de file dans le développement d'un Réseau canadien décentralisé de référence virtuelle.
- Enrichissement continu d'AMICUS, un outil d'accès national destiné aux Canadiens.
- Les outils, l'expertise et les normes visant à améliorer et à promouvoir au moment opportun l'information canadienne qui fait autorité, insistent particulièrement sur les nouveaux médias.
- Meilleure réponse aux besoins des Canadiens incapables de lire les imprimés.
- Contribution à la santé de l'industrie canadienne du livre dans le but d'améliorer l'accès, par les Canadiens, aux publications canadiennes.
- La Bibliothèque nationale du Canada démontre un rôle de chef de file dans le projet visant à élaborer des normes gouvernementales pour les métadonnées.

2002-2003

## Résultats prévus

- livre.
- collaborer aux efforts visant à simplifier les processus qui sont utilisés dans l'industrie du
- libraires et des organisations similaires, et du ministère du Patrimoine canadien afin de
- F. La Bibliothèque nationale du Canada sera partenaire des éditeurs canadiens, des
- et services dans le domaine de l'information.
- Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral pour l'approvisionnement de produits
- bibliothèques, par exemple dans le cadre du projet *SmartCapital* et du Consortium du
- prestation de services électroniques. En outre, elle travaillera en partenariat avec plusieurs
- E. La Bibliothèque nationale du Canada accroîtra de façon significative sa
- d'information de leurs ministères et organismes.
- bibliothèques du gouvernement fédéral sur le plan de la gestion des ressources
- du gouvernement fédéral joué par plus de 300
- l'information du gouvernement. Une relation renouvelée avec le Conseil des bibliothèques
- l'examen des principales politiques, lignes directrices et pratiques de gestion de
- D. La Bibliothèque nationale du Canada fera preuve de leadership en regard de
- permettra de mettre à la disposition des Canadiens, dans les deux langues officielles, le
- contenu des collections significatives de toutes les régions du Canada.

C. La Bibliothèque nationale du Canada collaborera à la stratégie culturelle numérique avec d'autres bibliothèques, musées et archives afin de fournir aux Canadiens des services de renseignements de haute qualité qui font autorité. La continuation de la collaboration avec l'Initiative canadienne sur les bibliothèques numériques (ICBN)

B. La Bibliothèque nationale du Canada offrira un accès facile à ses collections et à l'information au sujet des collections au sein des institutions subventionnées par l'État en renforçant ses partenariats et en appliquant des technologies innovatrices. Dans le cadre du Plan d'action du gouvernement du Canada concernant les personnes handicapées, la Bibliothèque nationale du Canada mettra en œuvre le guide élaboré conjointement avec le Conseil sur l'accès pour les Canadiens et les Canadiennes et les archives de lire les imprimés; ceci favorisera le développement de formats multiples de remplacement et de sites Web accessibles.

A. La Bibliothèque nationale du Canada (BNC) offrira un ensemble accru de services axés sur les clients; ces services répondront aux besoins, seront gratuits et équitables et seront fondés sur une collection nationale accessible et bien organisée. AMICUS, un système électronique de la BNC, contient une base de données au sujet d'environ 19,8 millions de titres et l'accès à ces renseignements bibliographiques est gratuit. Chaque année, environ 1,5 millions de nouvelles inscriptions sont ajoutées à la base de données. Près de 1 400 bibliothèques et autres institutions associées utilisent AMICUS pour obtenir des renseignements bibliographiques et pour accéder aux ressources numériques. Les individus et les entreprises utilisent la base de données aussi bien pour l'information que la recherche.

## Stratégies

### Stratégies et résultats prévus

- Les Canadiens auront le choix d'accéder aux collections et aux services de la Bibliothèque nationale du Canada, soit directement par une prestation électronique de services, soit en personne sur place ou par l'entremise d'autres bibliothèques et partenaires.
- Niveau élevé de reconnaissance et d'appui de la part des Canadiens pour les activités de sensibilisation, les services et les collections de la Bibliothèque nationale du Canada.
- Reconnaissance et appui au sein du gouvernement en regard du rôle de la Bibliothèque nationale du Canada en matière de politique d'information et de gestion du savoir, et en regard du leadership dont elle fait preuve dans la conception et la prestation, aux Canadiens, de services reliés au savoir.
- Contenu canadien numérique diversifié, attrayant et durable répondant aux besoins en information des Canadiens.
- Transformation des services au sein de la Bibliothèque nationale du Canada qui, à leur tour, mèneront à des améliorations dans la prestation de services et à la satisfaction des utilisateurs.
- Leadership au sein du gouvernement, de la communauté des bibliothèques et du secteur culturel grâce à l'accès aux connaissances qui est offert à tous les Canadiens.



**RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°2 :  
LIBRE ACCÈS AUX CONNAISSANCES SUR LE CANADA POUR TOUTES LES  
CANADIENNES ET PRÉSENTATION DE LA COLLECTION NATIONALE AUX  
CANADIENS ET AU MONDE ENTIER**

Une transformation profonde est en cours en ce qui a trait à la prestation de services par la Bibliothèque nationale du Canada (BNC). Bien qu'il existe un ensemble de services et de produits, incluant l'utilisation sur place des publications à des fins de recherche, les ressources et les produits numériques sont de plus en plus nombreux et ceci rend possible la prestation directe de services électroniques aux Canadiens. Au cours de la dernière année, l'accès à la base de données bibliographiques nationales est devenu gratuit. Ce changement a apporté une augmentation de l'utilisation des ressources de la BNC par les bibliothèques canadiennes. Les Canadiens de tous âges (et particulièrement les jeunes) de toutes les régions du pays ont maintenant accès aux fonds de la Bibliothèque nationale du Canada de même qu'à quelque 1 300 autres bibliothèques canadiennes. Un site Web restructuringé et l'ajout d'une quantité significative de contenu canadien populaire sur le site Web de la Bibliothèque nationale du Canada se sont traduits par une augmentation radicale de l'utilisation et de l'accès à ces ressources numériques, en particulier par les éducateurs, les jeunes et les Canadiens en général.

**Enjeux et justifications**

- L'on mise sur un accès gratuit aux ressources de la Bibliothèque nationale du Canada pour les Canadiens et les pays du monde entier.
- L'on insistera sur les jeunes et les ressources numériques.
- L'accès électronique dépend de ce qui est faisable avec les systèmes des technologies de l'information. Un plan complet devra donc aborder le budget de base futur qui est requis pour répondre aux besoins de la Bibliothèque nationale du Canada en matière de technologies de l'information et de gestion de l'information.
- L'accès sera développé par l'entremise des 21 000 bibliothèques canadiennes du réseau. Cet accès mènera la Bibliothèque nationale du Canada à repenser son rôle central et ses responsabilités ainsi qu'à renforcer son rôle de chef de file, tant sur le plan national qu'international.

**Résultats spécifiques**

- Mettre à la disposition des Canadiens une institution culturelle nationale vivante et visible qui place leurs besoins en matière de connaissances au centre de son ensemble de services. Les Canadiens exprimeront un niveau élevé de satisfaction en relation avec les collections et les services de la Bibliothèque nationale du Canada.



2002-2003

- Mise en œuvre des composantes les plus importantes du Programme de conservation de la Bibliothèque en maximisant les ressources existantes et les nouvelles ressources, telles qu'approuvées, notamment :
  - Traitement de conservation des documents sur papier qui en ont le plus besoin.
  - Ressources additionnelles pour les interventions d'urgence.
  - Les enregistrements sonores, les microformes et les supports magnétiques font partie du Programme de conservation pour assurer qu'ils sont adéquatement stockés et traités, assurant ainsi leur conservation et leur accès à long terme.
  - Attention accrue en regard des exigences de conservation pour les publications en ligne et les nouveaux médias.
  - Nouveau modèle élaboré pour la désacidification massive des collections.
  - Le cadre pour l'évaluation future du Programme de conservation est élaboré.
- Un accord est renégocié avec les Archives nationales du Canada; ceci permet de rationaliser les procédures visant à renforcer et à améliorer les activités de conservation de la Bibliothèque nationale du Canada.
- Établissement d'un dossier pour justifier les améliorations à apporter au Programme de conservation de la Bibliothèque nationale du Canada.
- Le Plan d'évaluation des menaces et des risques est révisé et des mesures appropriées sont adoptées pour assurer la protection et la sécurité physique des collections.

2003-2004

- Évaluation informelle des premiers résultats du Programme de conservation
- Leçons tirées et rétroaction sur le Programme de conservation.
- Présentation du Programme de conservation et de ses résultats à la collectivité des bibliothèques du Canada et au grand public.
- Élaboration d'un plan pour une stratégie nationale de conservation au sein des bibliothèques canadiennes.

2004-2005

- Le Programme de conservation est mis à jour : Les ressources de la Bibliothèque nationale du Canada sont mieux préservées, le plan de traitement de conservation maximise les ressources existantes et les nouvelles ressources telles qu'approuvées.
- Cueillette de données sur les résultats du Programme de conservation
- Évaluation du Programme de conservation.
- Mise en œuvre de la stratégie nationale pour la conservation des bibliothèques canadiennes (si les ressources le permettent). Cueillette de données pour

*Section A : Lieux*

2002-2003

- Mise en place de plans et de scénarios stratégiques pour remédier aux besoins en lieux à court terme, soit par de nouvelles installations construites à cette fin, soit par la transformation d'un édifice existant.
- Continuer de séparer les copies de la Collection de conservation pour réduire les risques d'endommagements additionnels (les exemplaires de la Collection de conservation sont conservés dans un endroit distinct de ceux utilisés par le public).
- Certaines solutions sont en place pour les collections qui demeurent en crise ou pour celles qui présentent un risque significatif.
- Des plans visant à remédier aux besoins en lieux à moyen et à long terme sont en cours de développement.

2003-2004

- Les plans et scénarios stratégiques sont adaptés afin de remédier aux besoins en lieux à court terme.
- Mesures préventives pour améliorer les environnements des locaux actuels et pour éviter les dommages aux collections. Des solutions sont en place pour réduire les dommages subis par les collections en crise et celles qui présentent un risque significatif.
- Plans mis à jour pour remédier aux besoins en lieux à moyen et à long terme
- Les exemplaires de la Collection de conservation continuent à être séparés de ceux réservés à un usage public afin de réduire les risques d'endommagements additionnels (les exemplaires de la Collection de conservation sont conservés dans un endroit distinct de ceux utilisés par le public).

2004-2005

- Les besoins en lieux à court terme sont comblés par de nouvelles installations pour les collections ou par la transformation d'un édifice existant.
- Des solutions sont mises en œuvre pour les collections qui posent un risque significatif.
- Les besoins en lieux à moyen et à long terme sont revus.
- Continuation de la séparation des exemplaires de la Collection de conservation.
- Mesures préventives visant à améliorer les environnements des locaux actuels abritant les collections et à réduire les fuites et les autres incidents qui endommagent les collections.

- Des installations de conservation des collections adéquates pour conserver les collections de la Bibliothèque nationale du Canada et permettre que les Canadiens puissent jouir d'un accès à long terme à ces collections.
- Traitements de préservation et de conservation appropriés pour les collections de la Bibliothèque nationale du Canada afin d'assurer une conservation et un accès à long terme.
- Appréciation accrue des Canadiens, des clients et des intervenants à propos de la valeur, de la diversité et du caractère unique des collections de la Bibliothèque nationale du Canada.

## Résultats spécifiques

- La conservation de la totalité des publications du Canada, peu importe le format de publication (imprimé, audio, vidéo, microforme, disque compact, électronique) est une part essentielle du mandat de la Bibliothèque nationale du Canada.
- Les installations actuelles et les ressources affectées aux traitements de conservation de la Bibliothèque nationale du Canada ne permettent pas d'assurer un accès à long terme ni de protéger et de conserver l'expression de l'identité canadienne.
- Des incidents et de fréquentes inondations dans des installations non conformes aux normes endommagent les collections précieuses et cela doit cesser.
- Aucune des installations actuelles de la Bibliothèque nationale du Canada ne respecte les normes environnementales de protection à long terme des collections de la Bibliothèque nationale du Canada.
- Le manque d'espace pour les collections signifie que tout le matériel présentement publié ne peut être mis sur les rayons ou à la disposition des clients, ce qui a mené à une grave accumulation de publications faisant partie de la collection.
- Nous n'avons pas les ressources nécessaires qui nous permettraient d'effectuer les traitements de conservation requis pour une collection diversifiée qui comprend les documents sur papier de même que ceux sur support magnétique.
- D'autres bibliothèques canadiennes détiennent également des parties importantes du patrimoine publié du Canada.
- Le rôle de leadership et de défenseur des intérêts de la Bibliothèque nationale du Canada et la capacité des bibliothèques canadiennes à répondre aux demandes de conservation des collections patrimoniales doivent être renforcés pour empêcher que notre patrimoine publié ne disparaisse peu à peu.

## Enjeux et justifications

spécifiquement à l'acquisition et à la conservation d'enregistrements sonores canadiens a également été reçu et a permis d'améliorer les studios de conservation des enregistrements sonores; un appui additionnel a aussi permis d'acquérir des enregistrements sonores plus anciens. Un financement spécial pour l'acquisition d'équipement de conservation a également été utilisé à bon escient. Des ressources additionnelles, toutefois, seront requises pour relever le défi que représente la conservation du matériel de la collection sur une base plus durable, y compris le matériel électronique, et pour entreprendre des recherches appropriées destinées à assurer une protection et un accès à long terme.

## Section II : Vue d'ensemble de la Bibliothèque nationale du Canada

### 2.1 Raison d'être de la Bibliothèque nationale du Canada

La Bibliothèque nationale du Canada met à la disposition des Canadiens :

- Une collection complète du patrimoine publié du Canada, une ressource informationnelle et culturelle pour les Canadiens d'aujourd'hui et de demain.
- Un appui au développement de l'infrastructure du savoir du Canada en fournissant un enregistrement complet des publications canadiennes et en facilitant un accès équitable à la collection de la Bibliothèque et aux sources d'information nationales et internationales.
- Des services de référence et de recherche à l'intention des particuliers canadiens et des bibliothèques canadiennes.
- La possibilité qu'ils explorent, comprennent et apprécient leur patrimoine culturel.
- Un leadership, des procédures, des normes, des produits et des systèmes qui appuient les ressources d'échange d'information entre les bibliothèques, afin d'optimiser la prestation de services bibliothécaires aux Canadiens de toutes les régions du pays.

### 2.2 Plans et priorités par résultats stratégiques

#### RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°1 : PROTÉGER ET PRÉSERVER LES COLLECTIONS DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA

Depuis le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'an dernier, la Bibliothèque a accompli des progrès limités en ce qui a trait à une meilleure protection de ses collections. Près de la moitié de la Collection de conservation de publications canadiennes (« Canadiana ») a été déplacée de façon temporaire vers le Centre de conservation des Archives nationales du Canada situé à Gatineau. Grâce à cette mesure, près de 600 000 articles ne courront plus le risque d'être endommagés ou de se détériorer davantage en raison du manque d'installations adéquates pour la conservation des collections. Des fonds additionnels ont été octroyés pour la mise en place de mesures préventives additionnelles destinées à protéger les collections à risque. La mesure la plus significative que peut prendre la Bibliothèque pour protéger ses collections est de les loger dans des installations qui permettent un contrôle adéquat de la température et de l'humidité. Au sujet de cette exigence urgente, aucune étape concrète ne peut être rapportée. Les collections de la Bibliothèque nationale du Canada présentent non seulement une valeur culturelle considérable, mais également une valeur marchande inestimable.

À la suite de l'examen des petits organismes gouvernementaux, un processus dirigé par le Conseil du trésor du Canada, des ressources budgétaires permanentes seront ajoutées au Programme de conservation de la Bibliothèque en 2002-2003. Un appui destiné





# DECLARATION DE LA DIRECTION

*Rapport sur les plans et les priorités 2002 / 2003*

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et priorités 2002-2003* (RPP) de la

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA

À ma connaissance, les renseignements :

- Décrit fidèlement les plans et priorités du ministère.
- Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*.
- Sont complets et exacts;
- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisés pour produire le RPP

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification et de rapport sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :

*Reech Gossie*

Date :

*26 février 2002*

Sur le plan international, nous travaillons à finaliser notre *Proyecto Adrienne*.

L'objectif de cet accord international, nommé en l'honneur de son Excellence la Gouverneure générale du Canada, Adrienne Clarkson, est de rassembler les travaux publiés par des Chiliens en exil au Canada et de les remettre à leur résidence permanente, la Bibliothèque nationale du Chili. Nous continuerons également d'élaborer l'élément canadien du projet de Service de référence coopératif et numérique avec la Bibliothèque du Congrès, la Bibliothèque nationale de l'Australie et d'autres partenaires. Nous pouvons donc constater que dans l'avenir, la Bibliothèque nationale du Canada jouera un rôle accru dans les relations étrangères en aidant les bibliothèques nationales des pays en développement à donner à leurs citoyens un accès à l'information.

Partenariats et actions continueront d'être les principaux mots d'ordre qui nous permettront de progresser. Plusieurs bibliothèques partenaires du réseau des 21 000 bibliothèques du Canada, y compris les 289 bibliothèques du gouvernement fédéral qui travaillent déjà avec nous, ainsi que d'autres organismes, ont indiqué leur volonté de collaborer avec nous. Tout comme les organismes faisant partie du portefeuille du Patrimoine canadien.

Avec une telle volonté de collaboration, il ne fait aucun doute que nous trouverons des solutions pour fournir un accès accru et gratuit aux connaissances sur le Canada à un nombre encore plus élevé de Canadiens, peu importe leur lieu de résidence. Le succès consistera à protéger les publications canadiennes et à permettre que tous les Canadiens aient accès, de sorte que les Canadiens puissent se reconnaître, et apprécier leur patrimoine publié, leur legs culturel et leurs fondations pour l'avenir. Et en 2003, tous les Canadiens seront invités à se joindre à nous pour célébrer, à la Bibliothèque nationale du Canada, leur héritage et leur avenir.

*Roch Carrier*  
Roch Carrier  
Le 26 février 2002

À l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de la Bibliothèque nationale du Canada, nous célébrerons en juin 2003 le succès qu'est la littérature canadienne pour enfants. Nous avons établi des partenariats avec les organismes du portefeuille du Patrimoine : le Musée des Arts du Canada, le Musée canadien de la civilisation, le Centre national des Arts, le Musée des beaux-arts du Canada, entre autres, ont déjà fait état de leur volonté de participer, tout comme d'autres groupes culturels du Canada et des organisations du secteur privé.

Et nous savons que la Bibliothèque nationale du Canada ne peut à elle seule résoudre ces problèmes : un effort collectif est nécessaire. Nous continuons donc à miser sur les partenariats existants et à en développer de nouveaux. Nous travaillons à des projets de collaboration avec les agences culturelles fédérales oeuvrant dans des domaines similaires aux nôtres (par exemple l'Office national du film, les Archives nationales du Canada, le Musée des Sciences et de la Technologie), mais également avec des partenaires du gouvernement et de l'extérieur, tant au Canada qu'à l'étranger.

Pour faire face à ces défis, nous continuons de fonctionner avec un budget de base égal à celui des années 1980. Bien que nous ayons reçu, au cours de la dernière année, des fonds additionnels nécessaires pour les activités de conservation, un ajout permanent au budget de base est également requis pour améliorer la collection (notamment par l'achat de publications à l'étranger qui sont produites par des Canadiens, au sujet du Canada, et l'achat de publications produites avant le dépôt légal en 1953); tout ceci est nécessaire afin de continuer à éliminer les difficultés d'accès.

Il est vrai que la technologie numérique a aidé à réduire les distances entre les Canadiens, mais l'accès à l'information demeure inégal. Il incombe à la Bibliothèque nationale du Canada d'aider à résoudre ces problèmes. Dans un pays aussi riche que le Canada, il existe encore à l'heure actuelle beaucoup trop d'écarts entre les niveaux d'accès à l'information.

Une autre façon d'améliorer l'accès des Canadiens et d'établir des liens avec eux est de nous rendre au sein de leurs communautés. Notre participation à des Salons du livre - de Rimouski et de Québec entre autres - témoigne de notre effort pour rapprocher nos services des Canadiens - et confirme que les Canadiens ont besoin de savoir où trouver de l'information au sujet de leur histoire et de leur patrimoine, et qu'il est important pour eux d'avoir un libre accès à cette information. Au cours de l'année qui vient, une exposition itinérante sur la vie du musicien de jazz canadien Oscar Peterson sera présentée dans des lieux situés à proximité des endroits où vivent les Canadiens et dans nos ambassades à l'étranger.

Notre Bibliothèque numérique ([www.nlc-bnc.ca](http://www.nlc-bnc.ca)) continue de croître, grâce au soutien financier du ministère du Patrimoine canadien. Elle peut ainsi offrir un contenu canadien qui est disponible sur l'Internet et rejoindre les Canadiens de toutes les régions du pays. Nous avons également mis en place deux postes de spécialistes : un poste de coordonnateur des ressources autochtones et un poste de coordonnateur des ressources multiculturelles. Ces spécialistes devront travailler avec les Canadiens au sein des communautés pour mettre le matériel de la Bibliothèque nationale à leur disposition, et nous aider à améliorer la collection et à établir des liens entre la collection et d'autres ressources du Canada et de l'étranger.



## B. Message de l'Administrateur général

Le 1<sup>er</sup> janvier 2003, la Bibliothèque nationale fêtera son 50<sup>e</sup> anniversaire. La Bibliothèque nationale a été créée pour rassembler et sauvegarder tout ce qui est publié au Canada et pour mettre ces publications à la disposition de tous les citoyens du Canada. Sa création venait combler des lacunes d'information dans notre pays aux distances considérables et aux ressources limitées en matière d'information.

Nous pouvons être fiers des progrès accomplis au cours de ces cinquante années. La Bibliothèque nationale est très jeune, c'est l'une des plus jeunes du monde. Mais grâce à l'immuable détermination des Canadiens, nous avons mis sur pied une collection de plus de 20 millions d'articles : livres, revues, cédéroms de musique et enregistrements sonores, logiciels et documents électroniques. Cette collection est le reflet des publications de notre pays - elle est le reflet de nos histoires, de notre histoire, de notre avenir. Notre défi et notre priorité majeure demeurent la protection de cette collection inestimable - à laquelle plus de 500 000 articles sont ajoutés chaque année - pour nous assurer que les histoires qu'elle contient seront disponibles pour les générations futures de Canadiens.

La nécessité d'améliorer notre accès à cette incroyable richesse d'informations revêt une importance tout aussi prioritaire. La technologie nous aide à le faire. Des services comme AMICUS ([www.nlc-bnc.ca/amicus](http://www.nlc-bnc.ca/amicus)), notre catalogue Web dont bénéficient plus de 1 300 bibliothèques du Canada, et la Bibliothèque numérique du Canada sont des services offerts gratuitement aux Canadiens et au reste du monde. Depuis que l'accès à AMICUS est devenu gratuit, en juin 2001, son usage a doublé. En outre, au cours de l'année 2001-2002, notre site Web a reçu plus de 80 millions de demandes d'accès. Ils constituent des outils efficaces qui nous aident à ce qu'un nombre croissant de Canadiens ait accès à l'information et nous aident également à préserver cette information pour le compte des Canadiens.

Sur le plan de la protection, le gouvernement du Canada comprend les besoins et travaille en étroite collaboration avec nous pour trouver des solutions. Chaque année nous perdons davantage de documents canadiens car ils sont endommagés par des inondations, des températures trop élevées ou par l'humidité. Notre tâche, au cours de l'année qui vient, consistera à continuer à travailler avec nos partenaires afin de trouver des solutions innovatrices et durables protégeant les trésors qui appartiennent aux Canadiens. Cette tâche s'avère encore plus importante s'il l'on considère qu'il est essentiel d'assurer notre souveraineté sur la base d'un contenu canadien qui raconte nos histoires aux Canadiens et au reste du monde et qui décrit l'expérience canadienne de la diversité, de la tolérance et des valeurs partagées.

Beaucoup de nos activités et de nos ressources au cours de l'année qui vient seront consacrées à trouver des façons additionnelles de mettre les connaissances sur le Canada à la portée de tous les Canadiens en réduisant les obstacles qui limitent l'accès à ces connaissances : alphabétisme, langue, distance, culture et capacité physique. Ici encore, la technologie nous offre des outils qui effacent les distances, les iniquités et les handicaps qui entravent cet accès.

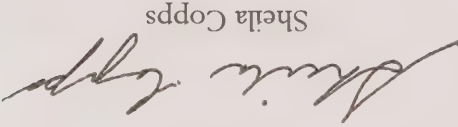
## Section I : Messages

### A. Message de la Ministre

Les nombreuses cultures qui ont contribué à façonner la société canadienne constituent l'une des grandes richesses de notre pays. Le Ministère, les organismes et les sociétés d'État qui composent le portefeuille du Patrimoine canadien oeuvrent à renforcer la cohésion sociale au Canada, à faire ainsi de notre diversité notre force et à maintenir des liens entre nous qui soient le reflet de nos valeurs.

Nous sommes résolument engagés à jouer un rôle vital dans la vie quotidienne de tous les Canadiens et les Canadiennes. Pour remplir sa mission, le portefeuille du Patrimoine canadien favorise, par ses plans et ses priorités, l'accès au contenu culturel canadien. En cette ère de mondialisation, nous aidons à mettre la culture canadienne à l'avant-scène et nous offrons, tant aux Canadiens et aux Canadiennes qu'à l'étranger, la possibilité de mieux connaître et comprendre le Canada et les gens qui l'habitent. Nous protégeons également le patrimoine naturel et culturel du Canada au profit des générations actuelles et futures, et en facilitons l'accès au moyen des nouvelles technologies.

Au cours des prochaines années, la Bibliothèque nationale du Canada continuera de jouer un rôle déterminant lorsqu'il s'agit d'accroître nos connaissances au sujet du Canada, des expériences des Canadiens et des Canadiennes et des divers récits canadiens, pour faire de nous de meilleurs citoyens et citoyennes de ce pays et du monde. La Bibliothèque nationale oeuvrera de concert avec d'autres organismes du portefeuille du Patrimoine canadien et avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin de satisfaire ses besoins pressants en matière de locaux et, ce faisant, d'assurer la préservation de ses vastes et riches collections pour les générations présentes et futures. Elle continuera de donner gratuitement accès aux services de bibliothèque tout en s'employant à accroître la consultation des collections nationales grâce à des initiatives de diffusion externe, particulièrement au moyen des formats numériques. Avec la création récente de deux postes de coordonnateurs spécialistes affectés aux ressources autochtones et aux ressources multiculturelles, les collections de la Bibliothèque nationale refléteront assurément la diversité des Canadiens et des Canadiennes. Il en tient à nous tous, individuellement et collectivement, de promouvoir notre diversité, nos valeurs et les liens qui nous unissent, ces caractéristiques de l'identité canadienne.



Sheila Copps





# TABLE DES MATIÈRES

SECTION I : MESSAGES.....	5
A. MESSAGE DE LA MINISTRE .....	5
B. MESSAGE DE L'ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL .....	6
C. DÉCLARATION DE LA DIRECTION.....	9
SECTION II : VUE D'ENSEMBLE DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA .....	11
2.1 RAISON D'ÊTRE DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA .....	11
2.2 PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES.....	11
SECTION III : ORGANISATION DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA .....	25
3.1 ORGANIGRAMME DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA .....	25
3.2 ORGANISATION DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA.....	26
3.3 RELATIONS ENTRE LES SECTEURS D'ACTIVITÉ ET LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES .....	27
3.4 STRUCTURE DE REDDITION DE COMPTES SUR LA GESTION .....	28
3.5 PRÉVISIONS DE DÉPENSES DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA, DE 2002-2003 À 2004-2005 .....	30
SECTION IV : ANNEXES.....	31
4.1 SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT .....	31
4.2 RECETTES NON DISPONIBLES .....	31
4.3 PRÉVISIONS DE DÉPENSES NETTES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ).....	31
4.4 CÔÛT NET DU PROGRAMME POUR L'EXERCICE DU BUDGET DES DÉPENSES .....	33
4.5 INITIATIVES HORIZONTALES ET COLLECTIVES À L'ÉCHELLE DU GOUVERNEMENT.....	33
SECTION V : AUTRES RENSEIGNEMENTS .....	39



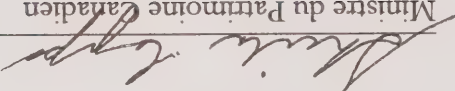


Bibliothèque nationale du  
Canada

2002 - 2003  
Estimés

Un rapport sur les plans et priorités

Approuvé

  
Ministre du Patrimoine Canadien

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)  
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943  
Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-6

ISBN 0-660-61771-4



# Bibliothèque nationale du Canada

Budget des dépenses  
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada





# National Parole Board

2002-2003  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing (PWGSC)  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943  
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-45

ISBN 0-660-61839-7


# National Parole Board



**2002-2003  
Estimates**

**A Report on Plans and Priorities**

Approved

  
Hon. Lawrence MacAulay, P.C., M.P.  
Solicitor General of Canada





## TABLE OF CONTENTS

<b>Section 1: Messages.....</b>	<b>1</b>
1.1 Chairperson's Message.....	1
1.2 Management Representation.....	4
<b>Section 2: The Accountability Framework.....</b>	<b>5</b>
2.1 Mission.....	5
2.2 Core Values.....	5
2.3 Mandate.....	5
2.4 Structure For Program Delivery.....	5
2.5 Partnership For Program Delivery.....	6
2.6 Departmental Planned Spending.....	6
<b>Section 3: The Strategic Framework.....</b>	<b>7</b>
3.1 The Vision-A Strategic Response.....	7
3.2 Corporate Strategies.....	8
3.3 Strategic Outcomes.....	9
3.4 Expenditures By Strategic Outcome.....	9
<b>Section 4: Plans, Priorities and Resources.....</b>	<b>10</b>
4.1 Quality Decisions for Conditional Release.....	10
4.2 Open, Accountable and Accessible Decision Processes and Decisions.....	15
4.3 Quality Decisions for Pardons.....	20
4.4 The Modern Management Agenda.....	22
<b>Section 5: Organization.....</b>	<b>25</b>
5.1 Business Lines.....	25
5.2 Business Line Accountability.....	26
5.3 Resource Relationship: Business Lines and Strategic Outcome.....	26
5.4 Financial Information.....	27
5.5 Legislation Administered by The National Parole Board.....	27
5.6 Contacts.....	28
5.7 Glossary of Key Terms.....	29



## **Section 1: Messages**

### **1.1 Chairperson's Message**

The National Parole Board (NPB) contributes to public safety by making quality decisions for parole and pardons which lead to the safe reintegration of offenders in the community. To accomplish this task, the Board has been structured as an independent administrative tribunal with a clear focus on its decision-making responsibilities. This focus demands that NPB gear its policies, training, information systems, priorities and resource allocation to support quality decision making.

In carrying out its responsibilities, the Board works in a complex and challenging environment characterized by heavy workloads, competing priorities, low levels of public confidence, fear of crime, and concerns for safety. Historically, debate of public safety has been rigorous and emotional. And clearly, this debate has evolved in recent months. Its dimensions have broadened. Global issues and events influence our perceptions. Not surprisingly, in these circumstances, Canadians appear more concerned about safety and protection for their families, their homes, and their communities.

Developing plans and priorities in this environment is difficult, but I am convinced that the Board can meet this challenge as a result of its enduring commitment to a few basic principles:

- Public safety is our top priority.
- Conditional release is an effective strategy for public safety.
- A sound program of conditional release requires an effective partnership with the Correctional Service of Canada (CSC) to ensure a continuum of effort with offenders, including targeted programs, rigorous, case specific risk assessment, quality decision making, and effective supervision and support in the community.
- Quality risk assessment and decision making require quality decision-makers, quality training and quality information from numerous sources (e.g. offenders, victims, the community, corrections professionals, the police and the courts)
- Openness and accountability (to victims, to offenders, to the public, and the media) are fundamental to our work.

These principles guide all of our endeavours. They are reflected in the Board's Mission and Vision For The Year 2000 and Beyond. They are woven in our decision policies and processes, and they shape our efforts for the recruitment and selection of skilled and dedicated Board members and staff.

The results of the Board's work also demonstrate the effects of these principles. More than nine of every ten releases on parole do not result in a new offence, and 99 of every 100 releases do not result in a new violent offence. In fact, between 1994/95 and 2000/01, violent reoffending by day and full parolees declined by about 60%. Long-term information reinforces the value of parole and pardons as strategies for public safety. About 90% of offenders who reach the end of their sentence on full parole have not returned to a federal penitentiary ten years after the end of their sentence. An even greater proportion of individuals (97%) remain crime free after receipt of a pardon.

Our priorities for 2002-03 also clearly illustrate of these principles. For example, an effective response to the Parliamentary review of the *Corrections and Conditional Release Act* will remain a key priority. Through this initiative, the Board, with its key partners, will support the creation of a legislative framework which promotes "good corrections and conditional release". Two areas are of critical importance. The first is enhanced effectiveness for the safe reintegration of offenders. The second involves more inclusive processes for victims of crime, in particular provisions which allow victims to read statements at NPB hearings and provide access for victims to the audio-tapes of hearings.

Continued progress for the Effective Corrections initiative will be another key priority for the Board. Through this initiative, NPB will work to enhance its risk assessment tools and training, and examine various models for parole decision-making. Measures to address the unique need and circumstances of Aboriginal offenders and Aboriginal communities, consistent with the commitment in the recent Speech From The Throne, will be a key element for this initiative, as will measures to address the increasing diversity of the federal offender population and the communities to which they will return.

The Offender Management System shared by CSC and NPB, provides the information necessary for management of federal programs of corrections and conditional release. In 2002-03, the Board will continue the work for renewal of its components of the Offender Management System, leading to the development of its own Conditional Release System (CRS). The CRS is the largest systems project the Board has ever undertaken. NPB is committed to its completion of this project on time, on budget, and with a product that will help to improve the quality and timeliness of information used for parole decision-making.

Two years ago, the Board launched its citizen engagement strategy as a means for providing Canadians with a "voice" in debate of parole and related matters. This work will continue as a priority in 2002-2003, and within resources available, increased emphasis will be placed on activities involving Aboriginal communities, culturally diverse communities, and small urban and rural communities.



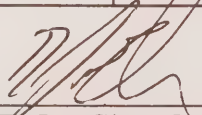
The challenges of modern management grow daily for all organizations, including government agencies. In response, the Board will formally launch its modern management agenda in 2002-03 which will focus on improving the quality of all aspects of resource management (human, financial, information). In this context, the Board faces urgent pressures to deal effectively with the ageing of its workforce, and the need to recruit and retain skilled employees.

Safe communities remain a Government priority. The National Parole Board plays an important role in contributing to public safety. Responding to this role in an increasingly complex environment, presents significant challenges. But I am convinced that our commitment to the principles which underline our work will result in quality Board members, working in quality hearings, making quality decisions which result the safe integration of offenders in the community.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'D. Ian Glen', is positioned above a horizontal line. The signature is stylized with a large 'D' and a long, sweeping flourish extending to the right.

D. Ian Glen, Q.C.  
Chairperson, National Parole Board

## 1.2 Management Representation

<p align="center"><b>MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION</b>  <b>Report on Plans and Priorities 2002-2003/ Un rapport sur les plans et les priorités</b></p>	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the</p> <p align="center"><u>National Parole Board</u></p> <p>To the best of my knowledge (and subject to the qualifications outlined below), the information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accurately portrays the department's mandate, priorities, strategies and planned results of the organization.</li> <li>• Is consistent with the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>.</li> <li>• Is comprehensive and accurate.</li> <li>• Is based on sound underlying departmental information and management systems.</li> </ul> <p>I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</p> <p>The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003 de</p> <p align="center"><u>la Commission nationale des libérations conditionnelles</u></p> <p>À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrivent fidèlement les mandats, priorités, stratégies et résultats escomptés de l'organisation.</li> <li>• Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités.</li> <li>• Sont complets et exacts.</li> <li>• Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.</li> </ul> <p>Je suis satisfaite des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.</p>
<p align="center">             _____            D. Ian Glen, Q.C.         </p> <p>Date: <u>Feb. 19, 2002</u></p>	

## **Section 2: The Accountability Framework**

### **2.1 Mission**

*The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.*

**2.2 Core Values:** The Mission establishes four core values:

- dedication to the attainment of a just, peaceful and safe society;
- respect for the dignity of individuals and the rights of all members of society;
- commitment to openness, integrity and accountability; and
- belief that qualified and motivated individuals are essential to achieving the Mission.

### **2.3 Mandate**

The National Parole Board is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. In addition, the Board makes pardons decisions, and recommendations for clemency through the Royal Prerogative of Mercy. The Board's primary objective is to contribute to the long-term protection of society.

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, the *Criminal Records Act (CRA)*, and the *Criminal Code*. The *CCRA* empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. Provincial boards currently exist in Quebec, Ontario, and British Columbia. Each year, work related to parole decision-making for provincial offenders generates costs in excess of \$1 million for NPB. The *CRA* empowers the Board to issue, grant, or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor in Council approves the use of the Royal Prerogative of Mercy for those convicted of a federal offence in all jurisdictions following investigations by the Board and recommendations from the Solicitor General of Canada.

### **2.4 Structure For Program Delivery**

The Board carries out its work through a network of regional offices and the national office in Ottawa. The national office is responsible for clemency recommendations and pardon decisions and related policies. It is also responsible for a range of activities related to conditional release, including audits and investigations, appeal decisions, policy development, and Board member training. As well, the national office provides leadership and support for planning, resource management, communications and corporate services.

Conditional release decisions are made by Board members in the regions. The Board members are supported by NPB staff who, working closely with CSC, schedule hearings, ensure that all information for decision-making is received, and shared with the offender within the prescribed timeframes, provide policy advice and communicate conditional release decisions to the offender, CSC and others, as required. Staff in regional offices also provide information for victims of crime, make arrangements for observers at NPB hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry.

## 2.5 Partnership For Program Delivery

As a decision-making body, the Board requires partnerships for effective operations. In the area of conditional release, CSC collects information and prepares cases for NPB review and decision-making. If the Board decides to grant release, CSC is responsible for supervision of offenders in the community, and for providing information to the Board regarding changes in the level of risk presented by offenders under supervision. In a similar manner, the RCMP and other police services provide information for NPB decision-making with respect to a pardon under the *Criminal Records Act*. In this context, the Board shares responsibility and accountability for "outcomes" with other organizations in the justice sector and, of course the offender him or herself. The need for partnership, however, extends well beyond operational support. As a professional organization seeking constantly to improve the quality of its decision-making, the Board pursues partnership arrangements with diverse groups, nationally, and internationally, as a vehicle for sharing best practices, for identifying issues and concerns, and for stimulating change and improvement internally and across the justice system.

## 2.6 Departmental Planned Spending

(\$millions)	Forecast Spending * 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
<b>Total Main Estimates</b>	27.9	<b>30.5</b>	29.1	30.4
Adjustments**	6.5	<b>0.3</b>	0.6	0.6
<b>Net Planned Spending</b>	34.4	<b>30.8</b>	29.7	31.0
Less: Non- respendable revenue	0.9	<b>0.8</b>	0.8	0.8
Plus: cost of services received without charge	3.1	<b>3.8</b>	3.8	3.8
<b>Net Cost of Program</b>	36.6	<b>33.8</b>	32.7	34.0
<b>Full Time Equivalents</b>	392	<b>384</b>	381	381

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Annual Reference Level Update (ARLU) exercise and to include Budget initiatives.



## **Section 3:       The Strategic Framework**

The National Parole Board continues to operate in a complex and challenging environment characterized by fear of crime, rigorous public scrutiny, and pressures to support federal government priorities in an effective manner.

### **3.1 The Vision - A Strategic Response**

In the late 1990s, in recognition of the need for a strategic response to key environmental challenges, the Board developed its Vision For The Year 2000 and Beyond. The Vision positions the Board for strategic action, for participation in the policy debate around key issues, consistent with its Mission, values and enduring commitment to conditional release, and pardons. The Vision portrays the Board in an ideal state. In this Vision:

- The Board is, and is perceived to be a world leader in quality decision-making, working constantly to improve its ability to identify those offenders who will succeed in the community. Recidivism, particularly violent recidivism, continues to decline.
- The Board works within its legislative framework conducting quality case specific risk assessment, and risk management based on the results of research, and enhanced community supervision to ensure the timely and safe reintegration of offenders.
- The Board, as an inquisitorial body is perceived to be open and fair, respecting the duty to act fairly and the unique needs and circumstances of diverse groups in its decision policies and processes.
- The Board selects highly qualified people as candidates for appointment as Board members and as staff - people who are knowledgeable about, and committed to the safe reintegration of offenders.
- The Board is, and is perceived to be, a community board, representing diverse communities and their concerns, including the concerns of women, ethnic minorities, the elderly and youth.
- The Board forges new community partnerships, creating a network of citizen spokespersons for conditional release and safe reintegration of offenders. Information sharing and public consultation characterizes all aspects of the Board's work.
- The Board develops innovative decision processes that meet the needs of victims and recognize the value of restorative approaches, with their emphasis on inclusiveness for victims, offenders and their respective families, and the community.

- The Board, in partnership with communities, develops innovative models for parole decision-making which address the unique needs and circumstances of Aboriginal offenders, and the role of Aboriginal communities in the safe reintegration of these offenders.
- The Board works effectively with its key partners, including CSC, the voluntary sector, community groups, and other levels of government to promote an effective criminal justice system focussed on a common goal of protection of society.
- There is widespread public recognition of a pardon as a long-term indicator of rehabilitation, and pardon recipients receive greater benefit for fees paid, in terms of the level of service provided and in wider public recognition of the value of a pardon.
- The Board derives maximum benefit from information technology and integrated justice information systems. The quality and timeliness of case preparation and information for decision-making meets NPB standards in all circumstances.
- The Board is resourced to need. Resource levels must provide sufficient flexibility to address workload growth, new government priorities, continuous learning, technological advancement and innovation.

### 3.2 Corporate Strategies

In support of the Vision, the Board has developed five corporate strategies.

**Commitment to Quality:** All aspects of the Board's work must reflect a commitment to professionalism, fairness, public safety and public service. The Board strives constantly for the highest quality in conditional release and pardons decision-making and clemency recommendations.

**Continuous Learning:** Quality decision-making demands the latest knowledge and information about risk and about how risk can best be managed, as well as information about the law and NPB policies. Accordingly, the Board will ensure that decision-makers and the staff who support them have access to this information through a process of continuous learning and development.

**Openness and Accountability:** The Board must be open to public scrutiny, and willing to take responsibility for its actions. In this context, the Board will provide access to decisions through the decision registry, provide victims with the information they are entitled to receive, and ensure that they participate in decision processes, as prescribed by law. The Board will share information, consult openly, and provide access to information about its performance - successes and failures.

**Citizen Engagement / Community Partnerships:** Misinformation often surrounds debate of crime and conditional release, impeding progress toward sound criminal justice policy. Citizens continue to call for a voice in discussion of key issues. In response, the Board will

share information extensively, and provide the public with opportunities to express their points of view. Information sharing and discussion will serve as a foundation for new partnerships.

**Effectiveness and Efficiency:** The volume and complexity of NPB workloads demand constant efforts to improve operations. Effective and efficient operations will enhance the Board's commitment to public safety and public service. The Board will develop policies which improve the quality of conditional release and pardons decision-making, streamline processes, and eliminate needless duplication. The Board will make optimum use of technology.

### 3.3 Strategic Outcomes

Consistent with its Mission and Vision, the Board has established four strategic outcomes to guide planning and performance reporting over the next three years:

- quality decisions for conditional release-decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders;
- open, accountable, and accessible decision processes for conditional release;
- quality decisions for pardons-decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for pardon applicants; and
- a modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians.

### 3.4 Expenditures by Strategic Outcome

Overview of Expenditures By Strategic Outcome 2002/03				
Quality conditional Release Decision-making	Open and Accountable Decision Processes	Quality Pardons Decision-making	Modern Management Agenda	Total
\$ 24,650,000	\$ 2,800,000	\$ 2,750,000	\$645,000	\$30,845,000
300 FTE	43 FTE	36 FTE	5 FTE	384 FTE



## Section 4: Plans, Priorities and Resources

This section provides information on NPB plans, priorities, resources and major challenges for each of the four strategic outcomes identified by the Board for 2002-03. NPB's plans and priorities are inextricably linked with the Board's Vision. The Vision will shape and stimulate continuous improvement in NPB decision-making, policy and training. In this context, the Board has included relevant Vision statements with plans for each strategic outcome, as yardsticks for assessing long-term performance.

### 4.1 Strategic Outcome - Quality decisions for conditional release - decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.

Protection of society is the paramount consideration in all conditional release decisions. These decisions are made using all relevant, available information and careful assessment of risk.

Conditional release contributes to community safety and offender reintegration by:

- providing a gradual and controlled re-entry in the community;
- recognizing that offenders can and do change;
- reuniting offenders with their families;
- providing employment opportunities;
- reducing the need for social assistance; and
- allowing offenders to contribute positively to society

#### Total Planned Spending 2002-03

Program Delivery	\$ 21,845,000
Corporate Services	\$ 2,805,000
Total	\$ 24,650,000
Planned FTE	300

**Major Challenges:** Canadians have high expectations for what the Government of Canada should achieve in addressing public safety. They want an effective and consistent approach to ensuring a safer Canada - where crime is prevented, as well as punished, and the needs of victims are addressed.

**Government Priorities:** The Government has launched several initiatives designed to create safer communities, build partnerships with citizens, and sustain more effective relationships with Aboriginal communities. For example, the Effective Corrections initiative is a broad strategy for enhancing corrections and conditional release.

In support of effective corrections and quality decision-making, the Board is also involved in a major initiative for renewal of the Offender Management System (OMS), the information system used by the Board and CSC for delivering federal programs of corrections and conditional release. NPB received \$4.6 million over four years for renewal of its components of OMS. The Board is developing a Conditional Release System (CRS) to replace its components of OMS. From a broader perspective, the Board must also continue to support the Integrated Justice Information initiative launched by the Federal Government to improve the sharing of information throughout the justice system.



**Legislative Reform:** The Standing Committee on Justice and Human Rights tabled its report for the review of the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)* in May 2000. The report entitled "The Corrections and Conditional Release Act - A Work In Progress" made 53 recommendations with major implications for corrections and conditional release in Canada. The Government response endorsed 46 of 53 recommendations, and called for concrete action to address the concerns of the Committee. NPB must continue to participate in work to develop proposals for legislative reform, and prepare for legislative change, as required.

**Aboriginal Issues:** The over-representation of Aboriginal peoples in the justice system has reached crisis proportions. Aboriginal Canadians represent 2% to 3% of the general population, but 17% of the federally incarcerated population. Aboriginal communities are experiencing a baby boom, with increasing numbers of Aboriginal youth approaching the most crime prone years. There is also growing evidence of extensive involvement of Aboriginal youth in gangs and gang-related activities. These trends could influence Aboriginal crime rates and patterns, and further increase Aboriginal over-representation in the justice system. The recent Speech From The Throne recognized the seriousness of this situation and called for all federal departments and agencies to take action to reduce the over-representation of Aboriginal peoples in the justice system. NPB must work with the Aboriginal communities and its partners throughout the justice system to support progress in this area.

**Strategic Outcome - Quality decisions for conditional release - decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.**

**Vision Statements - Long-term Results**

- The Board is, and is perceived to be, a world leader in quality decision-making, working constantly to improve its ability to identify from an increasingly diverse offender population, those offenders who will succeed in the community. Recidivism, particularly violent recidivism, continues to decline.
- The Board works within an enabling legislative framework which allows it to apply its expertise in quality decision-making to the full extent. Quality, case specific risk assessment, and risk management based on the results of research, and enhanced community supervision ensure timely and safe reintegration of offenders.
- The Board selects highly qualified people as candidates for appointment as Board members and as staff – people who are knowledgeable about, and committed to the safe reintegration of offenders. Excellence is sustained through continuous learning and effective succession planning, as well as entrenchment of the Board member appointment process in law.
- The Board, in partnership with communities, develops innovative models for parole decision-making and related activities which address the unique needs and circumstances of Aboriginal offenders, and the role of Aboriginal communities in the safe reintegration of these offenders.
- The Board derives maximum benefit from information technology and integrated justice information systems. The quality and timeliness of case preparation and information for decision-making meets NPB standards in all circumstances.

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality conditional release decision-making based on thorough, case specific review and risk assessment.</li> <li>• Effective management of statutory responsibilities for preparation and completion of conditional release reviews (20,000 to 25,000 annually).</li> </ul>		19,000	19,000	21,705	22,000	22,000

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effective contribution to the CCRA review, leading to change in policy and legislation, as required.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Policy analysis to support discussion. Development of proposals for legislative change, and a training strategy to support changes in policy and legislation, as required.</li> </ul>	100	250	150		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Measures to address the unique needs and circumstances of Aboriginal offenders and communities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of measures to support legislative reform (policy development, training etc), if necessary.</li> <li>Enhancement of risk assessment policies, tools and training related to Aboriginal offenders, outreach to Aboriginal communities, expansion of the use of elder and community-assisted hearings.</li> </ul>	275	280	490	490	490
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effective support for federal measures to reduce the over-representation of Aboriginal Peoples in the Justice System (Speech From The Throne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provision of parole and related services for the Nunavut Territory.</li> <li>Creation of a fully operational sub-office in Edmonton, Alberta.</li> <li>Partnership efforts to help build community well-being, and create the community infrastructure necessary for community corrections.</li> <li>Effective long-term reintegration strategies, leading to reductions in reoffending by Aboriginal offenders.</li> </ul>	80	80	80	80	80
		100	979	475	412	412
		-	-	50	50	50
				50	50	50



Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernization of the Offender Management System (OMS), the system used by NPB and CSC to collect and share information for corrections and conditional release decision-making.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Streamlining NPB operations, review and redesign of system components related to NPB operations, procurement of hardware as required, development and delivery of training in support of implementation of new conditional release system (CRS), implementation of new system</li> </ul>	723	2140	900	700	-
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support for the Integrated Justice Information initiative to ensure that OMS, CRS and related systems provide the linkages necessary for effective information sharing.</li> </ul>	100	100	100	100	100



## 4.2 Strategic Outcome: Open, accountable and accessible decision processes and decisions.

The CCRA emphasizes openness and accountability through provisions which recognize the information needs of victims, permit interested parties to attend NPB hearings and allow access by the public to NPB decisions through a registry of decisions. The Act also calls for the Board to provide an effective program of public information. In recent years, public information efforts have taken on greater complexity as the Board has had to deal with growing diversity in the offender population and the community, and calls for new approaches such as citizen engagement.

The importance of openness and accountability was emphasized in the report of the Standing Committee on Justice and Human Rights for the CCRA review which called for more inclusive processes for victims of crime, and enhanced strategies for citizen engagement. Another key aspect of openness and accountability, as set out in the law, involves the investigation of serious incidents in the community and the effective dissemination of the findings of these investigations within the Board and to interested parties.

### Total Planned Spending

Program Delivery	\$ 2,400,000
Corporate Services	\$ 400,000
Total	\$ 2,800,000
Planned FTE	43

## Major Challenges

**Public Attitudes and Perceptions:** Fear of crime persists, despite lower rates of reported crime. Public demands continue for greater effectiveness in assessing the risk of reoffending particularly for offenders with a history of violent or sexual offences. These demands are frequently accompanied by calls for more punitive approaches to crime, including greater use of incarceration, longer sentences, and more limited access to parole. In this context, Canadians consistently over-estimate rates of reoffending by parolees. Most Canadians believe that between 50% and 100% of parolees reoffend. In fact, the rate is less than 10%, and the rate of violent reoffending rate is about 1%. Further, rates of reoffending by parolees have declined in recent years even though risk assessment and risk management have become more complex, given the growing proportion of federal offenders with histories of violence. A decade ago, about 60% of federal offenders were incarcerated for a violent offence. Today, the proportion is about 80%.

The public continues to demand more information about the Board and its decisions, and opportunities for meaningful debate of parole and related issues. These demands have created the need for a new approach to public information based on citizen engagement which provides Canadians with "a voice" in discussion of issues with important implications for their families, their homes, and their communities.

**Victims of crime:** Pressures continue for the justice system to provide better information and assistance for victims of crime. Victims' concerns were highlighted by the Standing Committee on Justice and Human Rights in its report for the CCRA review which included six recommendations calling for more inclusive processes for victims of crime. Two

recommendations, in particular, have major implications for the Board, allowing victims to read prepared statements at NPB hearings, and providing victims with access to the audio tapes of NPB hearings. In July 2001, the Board introduced measures to allow victims to read statements at its hearings. In 2002-03, the Board will continue this interim approach, pending the legislative change and resource adjustments necessary for full implementation.

**Diversity:** As immigration contributes increasingly to population growth, Canada will become more culturally and ethnically diverse, challenging the Board, consistent with Section 105 of the CCRA, to ensure that it is representative of the communities that it serves, and to develop risk assessment training and tools which respect the needs and concerns of an increasingly diverse offender population, and the communities to which they will return. Other aspects of diversity such as the ageing of the population, gender equality, evolving family structures, and trends toward urbanization also present challenges which the Board must assess carefully in terms of policy development, training, operations and public information.

**Restorative justice** is an emerging priority. Increasingly, Canadians are expressing dissatisfaction with mainstream justice characterized by adversarial processes which consider crime as injury to the state. The public is demanding greater involvement in justice processes and is advocating restorative approaches which consider the well being of the victim, the offender and the community. The Government has acknowledged these concerns and called for action in the recent Speech From The Throne. Restorative justice has significant implications for the Board, requiring careful review of policies, training and decision processes.

**Strategic Outcome - Open, accountable, and accessible decision processes for conditional release.**

**Vision Statements - Long-term Results**

- The Board is, and is perceived to be open and fair, respecting the duty to act fairly and the unique needs and circumstances of diverse groups in its decision policies and processes.
- The Board is, and is perceived to be, a community board, representing and being representative of diverse communities and their concerns, including the concerns of women, ethnic minorities, the elderly and youth. Public understanding of, and confidence in conditional release is high.
- The Board forges new community partnerships, creating a network of citizen spokespersons for conditional release and safe reintegration of offenders. Information sharing and public consultation characterize all aspects of the Board's work.
- The Board develops innovative decision processes which meet the needs of victims and recognize the value of restorative approaches, with their emphasis on inclusiveness for victims, offenders and their respective families, and the community.
- The Board works effectively with its key partners, including CSC, the voluntary sector, community groups, and other levels of government to promote an effective criminal justice system focused on a common goal of protection of society, and characterized by balanced systems and processes.

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quality and timely information and assistance for victims, observers at NPB hearings, and individuals who seek access to the Board's registry of decisions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effective management of statutory responsibilities for victims, observers, and the decision registry, under current legislation.</li></ul>	800	800	1,460	TBD	TBD



Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>Development (with CSC, the Department of the Solicitor General and Justice) of proposals to respond to the six recommendations in the CCRA review involving victims and, in particular, the recommendations calling for victims to read statements at NPB hearings, and to have access to the tapes of NPB hearings.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continued implementation of interim measures to allow victims to read statements at NPB hearings.</li> </ul>	-	300	300	TBD	TBD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revision of policy and processes, development of legislative proposals, training, etc to allow victims to gain access to the tapes of NPB hearings.</li> </ul>	-	50	100	100	TBD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revision of policy, processes, development of legislative proposals, development of training strategy and plan in support of 4 remaining recommendations for victims.</li> </ul>	100	100	100		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion of the citizen engagement strategy to include urban, rural, Aboriginal and ethnically diverse communities. The strategy involves: <ul style="list-style-type: none"> <li>provision of timely, relevant information for the public;</li> <li>opportunities for meaningful public discussion of parole related matters</li> <li>partnership building with individuals, groups and communities.</li> </ul> </li> </ul>	275	270	270	270	270
Continued development and implementation of the Board's strategic framework for citizen engagement.						

\*TBD- To Be Determined



Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continued development of a strategic framework and action plan to address the growing diversity in the offender population and the community.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of a range of measures to address issues of diversity including:               <ul style="list-style-type: none"> <li>recruitment strategies to ensure staff and Board members are representative of communities served by the Board;</li> <li>decision processes and policies, risk assessment tools and training, and decision models which respect issues of culture, ethnicity, gender.</li> </ul> </li> </ul>	260	240	420	410	410
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continued examination of restorative justice in the context of parole decision-making.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of policy implications of restorative justice for parole, consultation with partners, stakeholders on restorative justice, experimentation/assessment.</li> </ul>	50	100	100	100	100
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Development of plans which support progress by the Ministry of the Solicitor General in the area of restorative justice.</li> </ul>	-	25	50	-	-

### 4.3 Strategic Outcome - Quality decisions for pardons - decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for pardon applicants.

A pardon is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence who, after satisfying their sentence and a specific waiting period, have shown themselves to be responsible citizens. A pardon is, therefore, a means to facilitate safe reintegration in the community.

Total Planned Spending	
Program Delivery	\$ 2,300,000
Corporate Services	\$ 450,000
Total	\$ 2,750,000
Planned FTE	36

#### Major Challenges

**Workload Pressures:** The pardons program generates 20,000 to 25,000 applications for processing annually. In recent years, application volumes have exceeded process capacity, leading to a backlog of applications. As a result, the average processing time increased considerably, and the quality of service to clients declined sharply. Eliminating the backlog and improving service quality are key priorities.

**Process Improvement:** An important element of work to eliminate the pardons backlog and sustain service will involve improvements in the pardon program. Continued innovation in the use of technology will play an important role in process improvement.

**Strategic Outcome- Quality decisions for pardons - decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for applicants**

**Vision Statements -Long-term Results**

- The Board processes most pardon applications within weeks. There is widespread public recognition of a pardon as a long-term indicator of rehabilitation, and pardon recipients receive greater benefit for fees paid, in terms of the level of service provided, and in wider public recognition of the value of a pardon.

Priorities	Planned Activities	Resources				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality pardons decision-making based on review of appropriate information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effective management of statutory responsibilities related to pardons (20,000 to 25,000 applications annually).</li> </ul>	2,000	2,200	2,000	2,000	2,000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Measures to improve the timeliness for processing of pardon applications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of processes to ensure efficient operations, development of plans for continued innovations in the use of technology for efficient work processing.</li> </ul>	500	200	350	200	200
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimination of the backlog of pardon applications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuation of the project to eliminate the backlog.</li> </ul>	400	700	400	-	-



#### 4.4 Strategic Outcome - A modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians.

Increasingly, federal departments and agencies are being called upon to break down long-standing barriers to effective operations, and work in a manner which draws upon the knowledge and expertise of a wide array of partners and stakeholders. They are being called upon to employ a wide range of tools and technologies which address the needs of governance in the 21<sup>st</sup> century. Modern management is embodied in "Results For Canadians, the federal government's management framework which promotes quality public service based

on: a citizen focus; results, and responsible spending. The emphasis on results is an integrating concept which calls upon all departments to focus squarely on quality and improvement in program delivery.

##### Total Planned Spending

Program Delivery	\$ 645,000
Corporate Services	\$
Total	\$ 645,000
Planned FTE	5

#### Major Challenges

**Modern Comptrollership:** Modern management practices are linked directly with government plans for modernization of comptrollership. This initiative is designed to introduce a management philosophy which stimulates continuous improvement in all aspects of program delivery. Key elements of modern comptrollership include:

- strategic leadership;
- shared values and ethics;
- effective accountability systems and processes;
- integrated risk management practices;
- appropriate stewardship of resources; and
- strategic human resource management.

**Government on Line (GOL):** GOL is a fundamental element of "Service For Canadians" and NPB's modern management agenda. The key challenge for the Board will be to develop an approach for GOL with the very limited resources available. In this context, the Board plans to focus its GOL priorities on the provision of information. People who contact the Board have indicated that quality, timely information is the product that they most value from the Board.

**Human Resource Management:** Staff in the Board are ageing, and many are approaching retirement. At the same time, the Board faces the challenge of ensuring that its' workforce is representative of the increasingly diverse population of Canada. These pressures demand an effective recruitment and staffing strategy. The Board is, however, experiencing difficulty as a result of its limited resource base. Years of restraint and resource shortages have produced a classification regime at the Board which is not competitive with other agencies. In addition, the Board's relatively small size constrains opportunities for advancement, and further reduces the Board's ability to recruit and retain employees.



**Strategic Outcome- A modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians**

**Vision Statements - Long-term Results**

- The Board is resourced to need. Resource levels must provide sufficient flexibility to address workload growth, new government priorities, continuous learning, technological advancement and innovation.
- The Board derives maximum benefit from information technology and integrated justice information systems. The quality and timelines of case preparation and information for decision making meets NPB standards in all circumstances.

Priorities	Planned Activities	Resources			
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04 2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of an effective human resource strategy.</li> <li>• Effective response to the government's modern comptrollership initiative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of organizational structure and classification levels (Phase 1).</li> </ul>		120	-	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1- Creation of project office and completion of a capacity check exercise.</li> </ul>		145		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 2- Development and implementation of action plans for improvement.</li> </ul>		100	100	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creation of a strategic approach to evaluation and internal audit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of concrete plans for evaluation.</li> </ul>		100	TBD	TBD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of a corporate approach for audit.</li> </ul>		50	TBD	TBD

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of plans to refine NPB's approach to Government On Line (GOL).</li> <li>• Provision of assistance for development of the "public safety portal" coordinated by the Department of the Solicitor General.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification and agreement on clear priorities for GOL.</li> <li>• Provision of assistance for development of the "public safety portal" coordinated by the Department of the Solicitor General.</li> </ul>	25	75	75		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessment of key issues related to security for the NPB employees and the workplace</li> <li>• Review of information technology security.</li> <li>• Review of business resumption planning needs and concerns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review of physical security issues.</li> <li>• Review of information technology security.</li> <li>• Review of business resumption planning needs and concerns.</li> </ul>		25	75	100	
				25	50	
				50	100	100

## **Section 5: Organization**

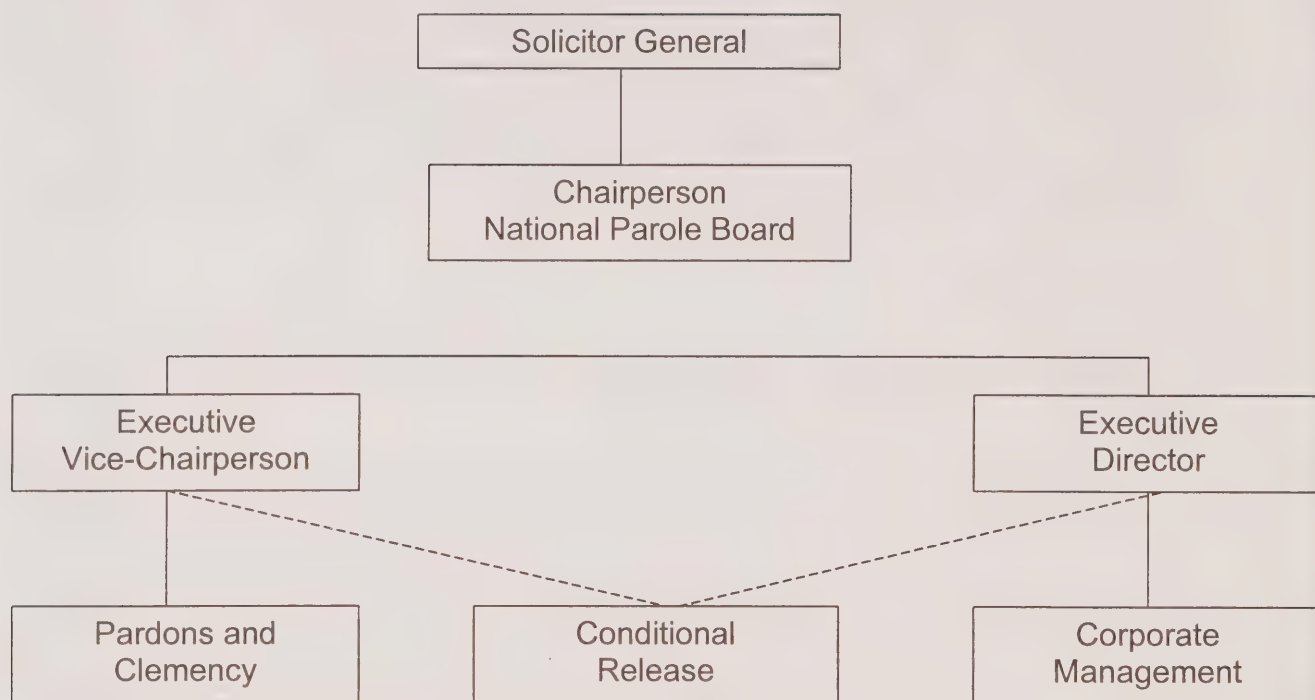
The National Parole Board is an agency within the Portfolio of the Solicitor General which also includes the Department of the Solicitor General, the Correctional Service of Canada, the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, and several small review bodies. While the Board works as a partner within the Portfolio, it is unique in many ways. It is an independent administrative tribunal responsible for conditional release decisions for federal offenders and for provincial offenders in provinces and territories without their own parole boards, for pardons decisions, and for clemency recommendations. The Board, although governed by the CCRA, is independent in its decision-making responsibilities, free from all external influences.

### **5.1 Business Lines**

The Board delivers its program through two business lines (conditional release, pardons and clemency) and a corporate management function:

- conditional release involves case review and quality decision-making; provision of support for decision-making; case audits and investigation of serious incidents in the community; provision of appropriate training to ensure professionalism in all aspects of decision-making; policy development to guide decision-making and operations; provision of information for victims and assistance for observers at NPB hearings and those who seek access to NPB's decision registry; public information strategies; and coordination of business line delivery within the Board and with key partners.
- pardons and clemency involve the review of pardon applications and the making of quality decisions to grant or deny pardons; provision of support for pardon decision-making; development of pardon and clemency policy; the collection of pardons revenue; development of recommendations for clemency; public information strategies; and coordination of the pardons and clemency business line within the Board and with key partners.
- corporate management involves the provision of a range of management policies and services (finance, human resource, information, strategic and operational planning) to support the conditional release, and pardons and clemency business lines, and to respond to central agency initiatives.

## 5.2 Business Line Accountability



## 5.3 Resource Relationship: Business Lines and Strategic Outcomes 2002-2003

Strategic Outcomes	Conditional Release	Pardons and Clemency	Corporate Management	Total
Quality Conditional Release Decision-Making	21,845	-	2,805	24,650
Open and Accountable Conditional Release Decision Process	2,400	-	400	2,800
Quality pardons decision making	-	2,300	450	2,750
Modern Management Agenda	500		145	645
<b>Total</b>	<b>24,745</b>	<b>2,300</b>	<b>3,800</b>	<b>30,845</b>



## 5.4 Financial Information

**Table 1: Net Cost of Program for 2002-2003**

(\$ millions)	Conditional Release	Clemency/ Pardons	Corporate Management	Total
<b>Net planned Spending</b>	24.7	2.3	3.8	30.8
Plus:				
<i>Services Received without Charge Accommodation provided by Public Works and Government Services</i>	1.5	0.1	0.3	1.9
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by TBS	1.5	0.1	0.2	1.8
Salary and associated cost of legal services provided by Justice Canada	0.1			0.1
<b>Total Cost of Program</b>	27.8	2.5	4.3	34.6
Less: Non-respendable Revenue	0.0	0.8	0.0	0.8
<b>Net cost of Program 2002-2003</b>	27.8	1.7	4.3	33.8

**Table 2: Non-respendable Revenue**

Non respendable Revenue (\$ millions)	Forecast Revenue 2001-02	Planned Revenue 2002-03	Planned Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05
Clemency and Pardons	0.9	0.8	0.8	0.8
<b>Total Non-respendable Revenue</b>	0.9	0.8	0.8	0.8

## 5.5 Legislation Administered by The National Parole Board

<b>The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:</b>	
<i>Corrections and Conditional Release Act</i>	S.C. 1992, c.20, as amended by S.C. 1995, c.42, S.C. 1997, c.17 and its regulations
<i>Criminal Records Act</i>	
<b>The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:</b>	
<i>Criminal Code</i>	R.S. 1985, c. C-47
<i>Prisons and Reformatories Act</i>	R.S. 1985, c. P-20
<i>Letters Patent constituting the Office of Governor General of Canada (1947)</i>	Canada Gazette, 1947, Part I, Vol. 81, p. 3104, reprinted in R.S. 1985, Appendix II, No. 31

## 5.6 Contacts

Office	Address
National Office	<p>Director, Communications  410 Laurier Avenue West  Ottawa ON  K1A 0R1  Phone: (613) 954-6547 Fax: (613) 957-3241</p>
Atlantic Region	<p>Regional Director  1045 Main Street  Unit 101  Monton NB  E1C 1H1  Phone: (506) 851-6345 Fax: (506) 851-6926</p>
Quebec Region	<p>Regional Director  200 René-Lévesque Blvd. W.  10<sup>th</sup> Floor, Suite 1001 - West Tower  Montreal QC  H2C 1X4  Phone: (514) 283-4584 Fax: (514) 283-5484</p>
Ontario Region	<p>Regional Director  516 O'Connor Drive  Kingston ON  K7P 1N3  Phone: (613) 634-3857 Fax: (613) 634-3861</p>
Prairies Region	<p>Regional Director  101-22<sup>nd</sup> Street East  6<sup>th</sup> Floor  Saskatoon Sk  S7K 0E1  Phone: (306) 975-4228 Fax: (306) 975-5892</p>
Pacific Region	<p>Regional Director  32315 South Fraser Way  Room 305  Abbotsford BC  V2T 1W6  Phone: (604) 870-2468 Fax: (604) 870-2498</p>

The National Parole Board's internet site address is: <http://www.npb-cnlg.gc.ca/>

## 5.7 Glossary of Key Terms

NPB is an independent administrative tribunal with legislated responsibility for conditional release and pardons decision-making and clemency recommendations.

### CONDITIONAL RELEASE

The CCRA provides the Board with authority to grant, deny or revoke three types of conditional release: temporary absences (for cases not under CSC authority); day parole; and full parole. The Board is also responsible for imposing certain conditions of release (e.g. abstain from alcohol) for these types of release.

**Temporary absences:** short absences (escorted or unescorted) from the institution for purposes such as special medical care, community service or family contact.

**Day parole:** release to the community, generally for periods of up to six months, and normally requiring nightly return to the institution or halfway house. Day parole assists offenders in preparing for full parole or statutory release.

**Full parole:** release of an inmate from an institution to serve the remainder of the sentence under supervision in the community. Full parole eligibility is set by law at one-third of sentence in most cases.

**Accelerated parole review:** applies to offenders' sentenced to a federal penitentiary for the first time and for a non-violent offence. These offenders must, by law, be released on day parole at one-sixth of sentence unless the Board finds reasonable grounds to believe that they are likely to commit an offence involving violence before the end of their sentence. Following successful completion of day parole, these offenders must be released until full parole at one-third of sentence.

**Statutory release (SR):** involves offenders who are incarcerated to the two-thirds point in their sentence as a result of not being released on parole, or being released on parole and subsequently being revoked. These offenders must be released by law, to serve the final third of their sentence in the community unless they are subject to the detention provisions of the CCRA. The Board set the conditions of release for offenders on SR and has the authority to revoke SR for offenders who breach their conditions.

**Detention:** under the CCRA, the Board, based on a recommendation from CSC, has the authority to detain an offender to the end of the sentence who, in the opinion of the Board is likely to commit an offence involving death or serious harm, a sex offence against a child, or serious drug offence before the end of the sentence.

## PARDONS AND CLEMENCY

The Board makes decisions to **grant, deny or revoke** pardons for people found guilty of a federal offence and who, having satisfied the sentence imposed, and a specified waiting period, have shown themselves to be law-abiding citizens.

**A Pardon:** is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence and who, after satisfying their sentence and a specified waiting period, have shown themselves to be responsible citizens.

**The clemency provisions,** under the Letters Patent constituting the Office of the Governor General of Canada, and the Criminal Code are used in circumstances where no other remedy exists in law to reduce exceptional negative effects of criminal sanctions. Applications for clemency are sent to the Board and an investigation and recommendation process is followed. In making its recommendations to the Solicitor General, the Board is guided by principles such as evidence of injustice or undue hardship. The Governor General or the Governor-In-Council renders the final decision.





**Maintien en incarcération** : Aux termes de la *LSCMLC*, la Commission peut, sur la recommandation du SCC, ordonner le maintien en incarcération d'un délinquant jusqu'à l'expiration de sa peine si elle a des motifs de croire que celui-ci risque de commettre une infraction pouvant causer la mort ou des blessures graves, une infraction sexuelle contre un enfant ou une infraction grave en matière de drogue avant l'expiration de sa peine.

## CLÉMENCE ET RÉHABILITATION

La Commission a le pouvoir d'**accorder la réhabilitation** à toute personne reconnue coupable d'une infraction à une loi fédérale et qui, après avoir purgé la peine qui lui avait été imposée et avoir laissé s'écouler une période d'attente déterminée, montre sa capacité de vivre en citoyen responsable. La Commission a aussi le pouvoir de **refuser et de révoquer la réhabilitation**.

**Réhabilitation** : La réhabilitation est une mesure officielle dont l'objet est d'effacer la honte d'une condamnation chez une personne reconnue coupable d'une infraction à une loi fédérale et qui, après avoir purgé la peine qui lui avait été imposée et avoir laissé s'écouler une période d'attente déterminée, montre sa capacité de vivre en citoyen responsable.

**Dispositions relatives à la clémence** : Conformément aux Lettres patentes constituant la charge de gouverneur général du Canada et au *Code criminel*, les dispositions relatives à la clémence s'appliquent dans les circonstances où la loi ne prévoit aucun autre moyen de réduire les effets négatifs exceptionnels d'une sanction pénale. Les demandes de clémence doivent être soumises à la Commission, qui doit faire enquête et soumettre une recommandation au solliciteur général. Dans sa recommandation, la Commission doit tenir compte de certains facteurs comme la preuve que le demandeur a subi une injustice ou est exposé à des difficultés excessives. La décision finale appartient au gouverneur général ou au gouverneur en conseil.

La CNLC est un tribunal administratif indépendant chargé par la loi de rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition et de réhabilitation et de faire des recommandations en matière de clémence

## MISE EN LIBERTÉ SOUS CONDITION

La LSCMLC confie à la Commission le pouvoir d'accorder, de refuser et de révoquer trois types de mise en liberté sous condition : les permissions de sortir (pour les cas qui ne relèvent pas du SCC), la semi-liberté et la libération conditionnelle totale. La Commission a aussi le pouvoir d'imposer certaines conditions aux délinquants auxquels elle accorde la mise en liberté (p. ex. l'interdiction de consommer de l'alcool).

**Permission de sortir :** Absence de courte durée de l'établissement, avec ou sans escorte, pour un motif particulier comme recevoir des soins médicaux spéciaux, fournir un service à la collectivité ou entretenir des rapports familiaux.

**Semi-liberté :** Mise en liberté dans la collectivité, généralement pour une période pouvant aller jusqu'à six mois, qui requiert normalement que le délinquant retourne tous les soirs à l'établissement ou dans une maison de transition. La semi-liberté aide les délinquants à se préparer en vue de la libération conditionnelle totale ou de la libération d'office.

**Libération conditionnelle totale :** Mise en liberté d'un détenu qui peut purger le reste de sa peine sous surveillance dans la collectivité. La loi fixe au tiers de la peine, dans la plupart des cas, l'admissibilité à la libération conditionnelle totale.

**Procédure d'examen expéditif :** Cette mesure s'applique aux délinquants qui purgent une première peine de ressort fédéral et qui ont été condamnés pour une infraction sans violence. Aux termes de la loi, ces délinquants sont admissibles à la semi-liberté après avoir purgé le sixième de leur peine, à moins que la Commission ait des motifs raisonnables de croire qu'un délinquant est susceptible de commettre une infraction avec violence avant l'expiration de sa peine. Au terme de cette période de semi-liberté, le délinquant qui a respecté les conditions imposées a le droit d'être mis en liberté conditionnelle totale lorsqu'il a purgé le tiers de sa peine.

**Libération d'office :** La libération d'office s'applique aux délinquants qui ont été maintenus en incarcération jusqu'aux deux tiers de leur peine parce qu'ils n'ont pas obtenu la libération conditionnelle ou que celle-ci a été révoquée. Selon la loi, ces délinquants doivent être mis en liberté et purger le dernier tiers de leur peine dans la collectivité, à moins qu'ils soient soumis aux dispositions de la LSCMLC relatives au maintien en incarcération. La Commission établit les conditions de la libération d'office et a le pouvoir de la révoquer en cas de manquement.

Bureau	Adresse
Bureau national	<p>410, avenue Laurier ouest Ottawa (Ontario) K1A 0R1 Téléphone : (613) 954-6547 Télécopieur : (613) 957-3241</p>
Région de l'Atlantique	<p>1045, rue Main Unité 101 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1 Téléphone : (506) 851-6345 Télécopieur : (506) 851-6926</p>
Région du Québec	<p>200, boul. René-Lévesque ouest 10<sup>e</sup> étage, pièce 1001 – Tour ouest Montréal (Québec) H2C 1X4 Téléphone : (514) 283-4584 Télécopieur : (514) 283-5484</p>
Région de l'Ontario	<p>516, promenade O'Connor Kingston (Ontario) K7P 1N3 Téléphone : (613) 634-3857 Télécopieur : (613) 634-3861</p>
Région des Prairies	<p>101, 22<sup>e</sup> Rue Est 6<sup>e</sup> étage Saskatoon (Saskatchewan) S7K 0E1 Téléphone : (306) 975-4228 Télécopieur : (306) 975-5892</p>
Région du Pacifique	<p>32315 South Fraser Way Pièce 305 Abbotsford (Colombie-Britannique) V2T 1W6 Téléphone : (604) 870-2468 Télécopieur : (604) 870-2498</p>

Site Internet de la Commission nationale des libérations conditionnelles : <http://www.npb-cnlc.gc.ca/>



5.4 Renseignements financiers

Tableau 1 : Coût net du programme pour 2002-2003

(en millions de dollars)	Mise en liberté sous condition	Clémence et réhabilitations	Gestion générale	Total
Plus :				
<b>Dépenses nettes prévues</b>	24,7	2,3	3,8	30,8

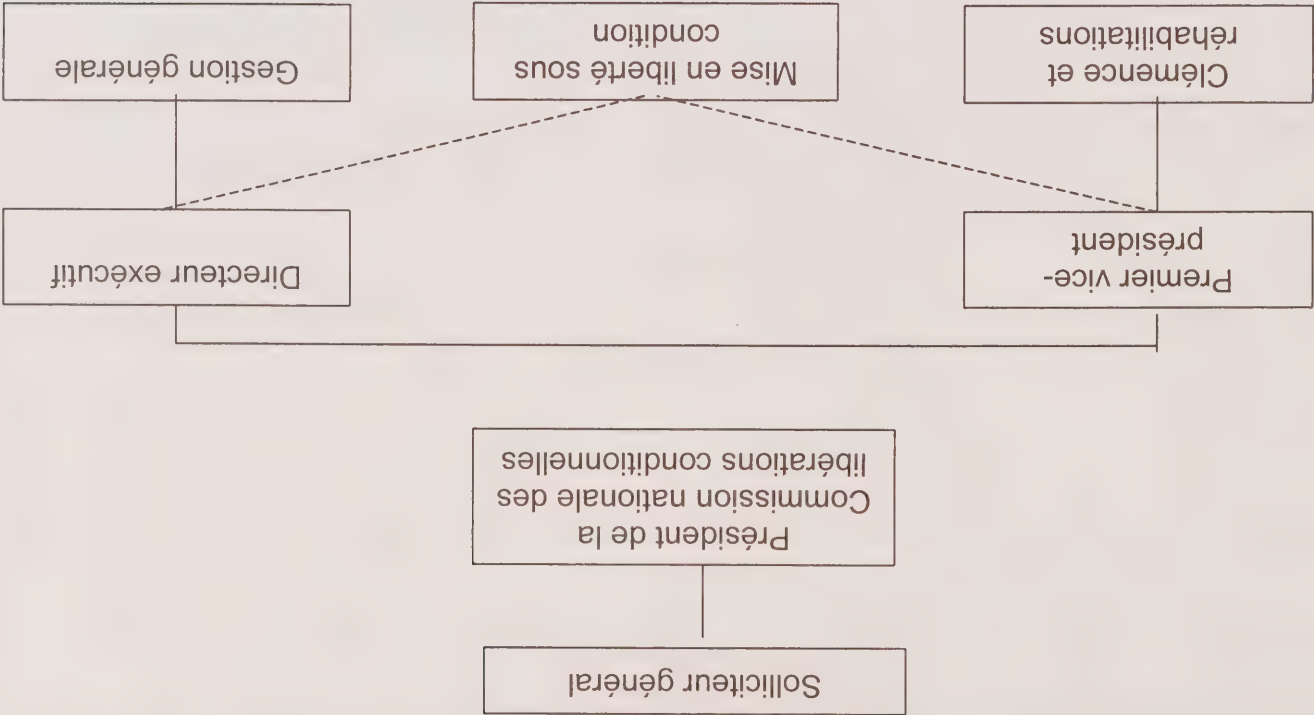
Services reçus sans frais				
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1,5	0,1	0,3	1,9
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT				
Salaires et dépenses connexes pour les services juridiques fournis par Justice Canada	0,1			0,1
Coût total du programme	27,8	2,5	4,3	34,6
Moins : Recettes non disponibles	0,0	0,8	0,0	0,8
<b>Coût net du programme 2002-2003</b>	<b>27,8</b>	<b>1,7</b>	<b>4,3</b>	<b>33,8</b>

Tableau 2 : Recettes non disponibles				
Recettes non disponibles	Prévision des recettes	Recettes prévues 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
(en millions de dollars)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Clémence et réhabilitations	0,9	0,8	0,8	0,8
<b>Total des recettes non disponibles</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>

5.5 Lois et règlements appliqués par la Commission nationale des libérations conditionnelles

Le ministre assume l'entière responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :	
Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition	L.C. 1992, ch.20, modifié par L.C. 1995, ch.42, L.C. 1997, ch.17 et son règlement d'application
Loi sur le casier judiciaire	
Le ministre partage la responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :	
Code criminel	L.R. 1985, ch. C-47
Loi sur les prisons et les maisons de correction	L.R. 1985, ch. P-20
Lettres patentes constituant la charge du gouverneur général du Canada (1947)	Gazette du Canada, 1947, Partie I, Vol. 81, p. 3104, réimprimé dans L.R. 1985, Appendice II, N° 31

5.2 Responsabilité des secteurs d'activité



5.3 Ressources affectées aux secteurs d'activité et à la réalisation des résultats stratégiques en 2002-2003

Résultats stratégiques	Mise en liberté sous condition	Clémence et réhabilitations	Gestion générale	Total
Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition	21 845	-	2 805	24 650
Processus décisionnel transparent et responsable en matière de mise en liberté sous condition	2 400	-	400	2 800
Décisions judiciaires en matière de réhabilitations	-	2 300	450	2 750
Programme de gestion moderne	500		145	645
Total	24 745	2 300	3 800	30 845

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un organisme qui fait partie du portefeuille du Soliciteur général au même titre que le ministère du Service canadien du Service correctionnel du Canada, la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité et plusieurs autres petits organes d'examen. La Commission travaille en partenariat avec les autres membres du portefeuille, mais se distingue de ceux-ci à de multiples égards. La CNLC est un tribunal administratif indépendant, chargé de rendre des décisions concernant la mise en liberté sous condition des délinquants sous responsabilité fédérale et des délinquants placés sous la responsabilité de provinces et territoires ne possédant pas leurs propres commissions des libérations conditionnelles, de prendre des décisions concernant la réhabilitation des délinquants et de formuler des recommandations de clémence. Même si elle est régie par la LSCMLC, la Commission assume ses responsabilités décisionnelles de manière indépendante, libre de toute influence extérieure.

## 5.1 Secteurs d'activité

La Commission exécute son programme par le biais de deux secteurs d'activité (mise en liberté sous condition, clémence et réhabilitations) et d'une fonction de gestion générale :

- le processus de mise en liberté sous condition comprend l'examen des cas et la prise de décisions judiciaires; le soutien nécessaire à ces décisions; les vérifications de cas et les enquêtes sur les incidents graves dans la collectivité; la réalisation d'activités de formation ayant pour but d'assurer le professionnalisme dans tous les aspects du processus décisionnel; l'élaboration de politiques visant à orienter les décisions et les opérations; la communication de renseignements aux victimes et l'aide aux observateurs qui assistent aux audiences de la CNLC ainsi qu'aux personnes qui veulent consulter le registre des décisions de la Commission; les stratégies d'information du public; et la coordination de l'exécution des programmes du secteur d'activité à l'intérieur de la Commission et en collaboration avec les principaux partenaires.

- les responsabilités de la Commission dans le domaine de la clémence et des réhabilitations consistent à examiner les demandes de réhabilitation et à rendre des décisions judiciaires concernant l'octroi ou le refus des réhabilitations; à fournir le soutien nécessaire à la prise de décisions en matière de réhabilitations; à élaborer une politique en matière de clémence et de réhabilitations; à percevoir les recettes liées aux réhabilitations; à formuler des recommandations de clémence; à élaborer des stratégies d'information du public; et à coordonner les activités du secteur de la clémence et des réhabilitations à l'intérieur de la Commission et en collaboration avec les principaux partenaires.

- la gestion générale consiste à exécuter différentes politiques de gestion et à offrir un certain nombre de services (finances, ressources humaines, information, planification stratégique et opérationnelle) afin de soutenir les secteurs d'activité de la mise en liberté sous condition et de la clémence et des réhabilitations, et à donner suite aux initiatives des organismes centraux.



Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	004-005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécution de plans ayant pour but de peaufiner la démarche de la CNLC en regard de l'initiative du Gouvernement en direct (GED).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermination et approbation de priorités claires en ce qui concerne l'initiative du GED.</li> </ul>	25	75	75		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration du « portail de la sécurité publique », qui est coordonnée par le ministère du Solliciteur général.</li> </ul>		25	75	100	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des questions clés ayant trait à la sécurité des employés de la CNLC et de leur milieu de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des questions touchant la sécurité physique.</li> </ul>			25		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la sécurité des technologies de l'information.</li> </ul>			50	50	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des besoins et préoccupations en matière de planification de la reprise des activités.</li> </ul>			50	100	100



**Résultat stratégique – Un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.**

### Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission a les ressources nécessaires pour répondre à ses besoins. Les niveaux de ressources lui laissent la marge de manœuvre nécessaire pour faire face à la croissance de la charge de travail, répondre aux nouvelles priorités du gouvernement, assurer un apprentissage permanent, veiller au progrès et à l'innovation technologiques.
- La Commission tire le maximum de la technologie de l'information et des systèmes d'intégration de l'information de la justice. La qualité et la rapidité de la préparation des cas et de l'information en vue de la prise de décisions répondent aux normes de la Commission dans toutes les circonstances.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'une stratégie en ressources humaines efficace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision de la structure organisationnelle et des niveaux de classification (Phase 1).</li> </ul>					
				120	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction efficace à l'initiative gouvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1 - Création d'un bureau de projet et réalisation d'un exercice de vérification des capacités.</li> </ul>		145			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 2 – Élaboration et mise en œuvre de plans d'action axés sur l'amélioration.</li> </ul>			100	100	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception d'une démarche stratégique pour l'évaluation et la vérification interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de plans concrets en prévision de l'évaluation.</li> </ul>			100	À déterminer	À déterminer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'une méthode de vérification unifiée.</li> </ul>			50	À déterminer	À déterminer

restreinte. Des années de compressions budgétaires et de pénuries de ressources ont obligé la Commission à se contenter d'un régime de classification des emplois qui ne peut concurrencer celui d'autres organismes. En outre, la petite taille de la Commission a pour effet de limiter les possibilités d'avancement et réduit encore davantage sa capacité de recruter et garder des employés.

**4.4 Résultat stratégique – Un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.**

On insiste de plus en plus pour que les ministères et organismes fédéraux suppriment les

obstacles de longue date à leur efficacité et travaillent de façon à tirer parti du savoir et de l'expérience des nombreux partenaires et intervenants. Ils sont invités à se servir de tous les outils et de toutes les technologies disponibles pour satisfaire aux exigences de la gestion des affaires publiques au XXI<sup>e</sup> siècle. Cette gestion moderne est décrite dans le document « Des résultats pour les Canadiens et Canadiennes », le cadre de gestion du

gouvernement fédéral, qui préconise une fonction publique offrant des services de qualité fondés sur les critères suivants : concentration sur les besoins des citoyens; obtention de résultats; et dépenses responsables. L'insistance sur les résultats est un concept d'intégration qui encourage tous les ministères à se préoccuper d'abord et avant tout de la qualité et de l'amélioration des programmes.

**Principales difficultés**

**Fonction de contrôleur moderne :** Les pratiques de la gestion moderne sont directement reliées aux plans du gouvernement pour moderniser la fonction de contrôleur. Cette initiative vise à faire adopter une philosophie de la gestion qui incite à l'amélioration continue de tous les aspects de l'exécution des programmes. Les principaux éléments de la fonction de contrôleur moderne sont les suivants

- leadership stratégique;
- valeurs et éthique communes;
- systèmes et processus efficaces de reddition de comptes;
- pratiques de gestion intégrée du risque;
- gestion efficace des ressources;
- gestion stratégique des ressources humaines.

**Gouvernement en direct (GED) :** Le Gouvernement en direct est un élément fondamental du service aux Canadiens et du programme de gestion moderne de la CNLC. Le plus gros défi pour la Commission sera d'élaborer une approche pour l'initiative GED, même si elle dispose de ressources très limitées à cette fin. Dans ce contexte, la Commission se propose d'axer ses efforts, en priorité, sur la communication de renseignements. Les gens qui entrent en relation avec la Commission affirment que c'est la possibilité d'obtenir rapidement de l'information de qualité qu'ils apprécient le plus.

**Gestion des ressources humaines :** Les employés de la Commission ont vieilli et bon nombre d'entre eux sont sur le point de prendre leur retraite. Par ailleurs, la Commission doit veiller à ce que son effectif soit représentatif d'une population canadienne de plus en plus diversifiée. Ces exigences nécessitent la mise en place d'une stratégie efficace de recrutement et de dotation. La Commission éprouve cependant des difficultés à cet égard parce que sa base de ressources est



**Résultat stratégique – Des décisions judiciaires en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.**

### Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission traite la plupart des demandes de réhabilitation dans un délai de quelques semaines. Le public reconnaît de façon générale que la réhabilitation est un indicateur à long terme de la réadaptation et ceux qui obtiennent leur réhabilitation en ont plus pour leur argent, que ce soit au chapitre du service reçu ou du fait que la population est plus consciente de l'importance de la réhabilitation.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de décisions judiciaires en matière de réhabilitation, basées sur l'examen de l'information pertinente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion efficace des responsabilités légales en ce qui a trait à la réhabilitation (entre 20 000 et 25 000 demandes de réhabilitation par année).</li> </ul>	2 000	2 200	2 000	2 000	2 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures permettant d'accélérer le traitement des demandes de réhabilitation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des processus visant à assurer l'efficacité des opérations, élaboration de plans pour continuer d'innover dans l'utilisation de la technologie et accroître l'efficacité des méthodes de travail.</li> </ul>	500	200	350	200	200
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suppression des retards dans le traitement des demandes de réhabilitation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite du projet ayant pour but de supprimer les retards dans le traitement des demandes.</li> </ul>	400	700	400	-	-



### 4.3 Résultat stratégique – Des décisions judiciaires en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.

La réhabilitation est une mesure officielle dont l'objet est d'effacer la honte d'une condamnation chez une personne reconnue coupable d'une infraction à une loi fédérale et qui, après avoir purgé la peine qui lui avait été imposée et avoir laissé s'écouler une période d'attente déterminée, montre sa capacité de vivre en citoyen responsable. La réhabilitation est donc de nature à faciliter la réinsertion sociale sans risque des délinquants.

#### Principales difficultés

**Les pressions qu'engendre le volume de travail :** Le programme des réhabilitations génère entre 20 000 et 25 000 demandes à traiter chaque année. Ces dernières années, le nombre de demandes a été tel qu'il dépassait la capacité du personnel de les traiter, et c'est pourquoi de nombreuses demandes sont en attente. Résultat, le temps moyen de traitement des demandes a considérablement augmenté et la qualité des services aux clients a beaucoup diminué. La suppression des retards et l'amélioration de la qualité des services sont des priorités absolues.

**L'amélioration du processus :** Pour supprimer les retards dans le traitement des demandes et maintenir le service, il faut absolument améliorer le programme des réhabilitations. L'innovation continue dans la façon d'utiliser la technologie jouera un rôle important dans l'amélioration du processus.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration continue d'un cadre stratégique et d'un plan d'action visant à tenir compte de la diversité croissante de la population carcérale et des collectivités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre d'un train de mesures axées sur les questions liées à la diversité, ce qui comprend :</li> </ul>	260	240	420	410	410
	<ul style="list-style-type: none"> <li>des stratégies de recrutement qui feront en sorte que le personnel et les commissaires seront représentatifs des collectivités desservies par la Commission;</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>des politiques et des processus de décision, des instruments d'évaluation du risque et des activités de formation ainsi que des modèles décisionnels qui tiennent compte des particularités ethniques et culturelles et des différences entre les sexes.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude continue de la justice réparatrice dans le contexte des décisions prises en matière de libération conditionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des incidences des politiques de justice réparatrice sur la libération conditionnelle, consultation des partenaires et des intervenants au sujet de la justice réparatrice, réalisation d'expériences et d'évaluations.</li> </ul>	50	100	100	100	100
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration de plans visant à faire progresser le portefeuille du Solliciteur général dans le domaine de la justice réparatrice.</li> </ul>	-	25	50	-	-

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration, en collaboration avec le SOC, le ministère du Solliciteur général et le ministère de la Justice, des propositions pour donner suite aux six recommandations découlant de l'examen de la LSCMLC en ce qui a trait aux victimes et plus particulièrement aux recommandations visant à permettre aux victimes de lire leurs déclarations aux audiences de la Commission et d'écouter les enregistrements des audiences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place continue de mesures provisoires visant à permettre aux victimes de lire leurs déclarations aux audiences de la CNLC.</li> </ul>	-	300	300	À déterminer	À déterminer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision de la politique et des processus, élaboration de propositions législatives, formation, etc. afin que les victimes puissent écouter les enregistrements des audiences de la CNLC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révision de la politique et des processus, élaboration de propositions législatives, élaboration d'une stratégie de formation et d'un plan en appui aux quatre autres recommandations concernant les victimes.</li> </ul>	-	50	100	100	À déterminer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élargissement de la stratégie concernant l'engagement des citoyens afin d'englober les collectivités urbaines, rurales, autochtones et multiculturelles. La stratégie mettra l'accent sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>la diffusion au public d'information pertinente et récente;</li> <li>l'organisation de débats publics valables sur les questions touchant la libération conditionnelle;</li> <li>l'établissement de partenariats avec des particuliers, des groupes et des collectivités.</li> </ul> </li> </ul>		275	270	270	270	270



## Résultat stratégique – Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables

### Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission est, et elle est perçue comme étant transparente et juste; elle s'acquitte de son devoir d'agir équitablement et respecte les besoins et circonstances propres aux divers groupes dans l'application de ses politiques et processus décisionnels.
- La Commission est, et elle est perçue comme un organisme communautaire, représentant les diverses collectivités et leurs préoccupations, notamment les préoccupations des femmes, des minorités ethniques, des personnes âgées et des jeunes. Le degré de compréhension du public et sa confiance dans la mise en liberté sous condition sont élevés.
- La Commission établit de nouveaux partenariats avec les collectivités, créant ainsi parmi les citoyens un réseau de porte-parole en faveur de la mise en liberté sous condition et de la réinsertion sûre des délinquants. La communication de renseignements et la consultation du public caractérisent tous les aspects du travail effectué par la Commission.
- La Commission élabore des processus décisionnels innovateurs qui répondent aux besoins des victimes et reconnaissent la valeur des méthodes de justice réparatrice, qui mettent l'accent sur la participation des victimes, des délinquants et de leurs familles respectives ainsi que de la collectivité.
- La Commission travaille efficacement avec ses partenaires clés, notamment le SCC, le secteur bénévole, les groupes communautaires et d'autres ordres de gouvernement pour favoriser un système de justice pénale efficace axé sur l'atteinte d'un objectif commun de protection de la société et caractérisé par des systèmes et des processus équilibrés.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la qualité et de la pertinence de l'information et de l'aide fournies aux victimes, aux observateurs des audiences et aux personnes qui demandent accès au registre des décisions de la Commission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion efficace des responsabilités qu'impose la législation actuelle à l'égard des victimes, des observateurs et du registre des décisions.</li> </ul>	800	800	1 460	À déterminer	À déterminer



approche de l'information publique, fondée sur l'engagement des citoyens, une approche qui donne voix au chapitre aux Canadiens dans les discussions portant sur des questions ayant d'importantes conséquences pour leurs familles, leurs foyers et leurs collectivités.

**Victimes d'actes criminels :** Des pressions continuent de s'exercer pour que le système de justice accorde une plus grande assistance aux victimes d'actes criminels et leur communique plus de renseignements. Le Comité permanent de la justice et des droits de la personne a fait état des préoccupations des victimes dans le rapport qu'il a déposé à la suite de l'examen de la LSCMLC, qui contenait six recommandations visant à accorder aux victimes une place plus importante dans le système de justice. Deux de ces recommandations ont d'importantes conséquences pour la Commission : la première permet aux victimes de lire elles-mêmes leur déclaration durant les audiences de la Commission et la seconde permet aux victimes de consulter les enregistrements sonores de ces audiences. En juillet 2001, la Commission a mis en place des mesures autorisant les victimes à lire leur déclaration durant les audiences. En 2002-2003, la Commission entend poursuivre la démarche amorcée, sous réserve des modifications législatives qui seront adoptées et de la nouvelle répartition des ressources que nécessitera leur entrée en vigueur.

**Diversité :** L'immigration continuant de contribuer à la croissance de la population, le Canada deviendra une société de plus en plus multiculturelle et multilingue. La Commission devra donc faire en sorte, conformément à l'article 105 de la LSCMLC, que sa composition soit représentative des collectivités qu'elle sert et que ses activités de formation et ses outils d'évaluation du risque tiennent compte des besoins et des préoccupations d'une population de délinquants de plus en plus variée et des collectivités que ces délinquants réintégreront. D'autres aspects de la diversité canadienne, comme le vieillissement de la population, l'égalité entre les sexes, les nouvelles structures familiales et les migrations de la population vers les centres urbains, sont aussi des questions que la Commission doit évaluer soigneusement sous l'angle de l'élaboration des politiques, des activités de formation, des opérations et de l'information publique.

**Justice réparatrice :** La justice réparatrice est une nouvelle priorité. Les Canadiens et Canadiennes expriment du mécontentement à l'égard de la justice traditionnelle, caractérisée par des processus accusatoires qui considèrent les crimes comme des préjudices causés à l'État. Le public réclame une plus grande participation au système de justice et préconise des approches réparatrices qui favorisent le bien-être de la victime, du délinquant et de la collectivité. Dans le dernier discours du Trône, le gouvernement reconnaissait l'existence de ces préoccupations et invitait à passer à l'action. La justice réparatrice a des répercussions majeures sur la Commission en l'obligeant à effectuer un examen sérieux de ses processus décisionnels, de ses politiques et de ses activités de formation.

## 4.2 Résultat stratégique : Des décisions et des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables.

La LSCMLC insiste sur la transparence et la responsabilité et contient notamment des dispositions qui reconnaissent que les victimes ont besoin de certains renseignements, qui permettent aux parties intéressées d’assister aux audiences de la CNLC et qui donnent accès au public au registre des décisions rendues par la Commission. La Loi invite également la Commission à mettre sur pied un programme efficace d’information de la population. Ces dernières années, les mesures prises pour informer la population sont devenues plus complexes, car la Commission a dû composer avec la diversité grandissante de la population carcérale et des collectivités, ce qui l’a amené à se tourner vers de nouvelles approches comme celle de l’engagement des citoyens.

L’importance de la transparence et de la responsabilité a été mise en relief dans le rapport présenté par le Comité permanent de la justice et des droits de la personne à la suite de l’examen de la LSCMLC; ce rapport préconise en effet une plus grande participation des victimes de crimes et le recours à de meilleures stratégies pour mobiliser les citoyens. Un autre aspect clé de la transparence et de la responsabilité, telles que définies dans la loi, consiste à enquêter sur les incidents graves qui se produisent dans la collectivité et à communiquer efficacement les conclusions de ces enquêtes à l’intérieur de la Commission et aux parties intéressées.

Total des dépenses prévues	
Exécution des programmes	2 400 000 \$
Services corporatifs	400 000 \$
Total	2 800 000 \$
ETP prévus	43

### Principales difficultés

**Attitudes et perceptions du public :** Bien que les pourcentages de crimes signalés soient à la baisse, la peur de la criminalité perdure. La population continue de réclamer de meilleures évaluations du risque de récidive, particulièrement dans le cas des délinquants violents et des délinquants sexuels. Bon nombre de Canadiens réclament également un durcissement des sanctions prévues contre les actes criminels — recours plus fréquent à l’incarcération, imposition de peines plus longues, restriction de l’admissibilité à la libération conditionnelle. Dans ce contexte, les Canadiens surestiment le taux de récidive des libérés conditionnels. La plupart des Canadiens croient qu’entre 50 et 100 % des libérés conditionnels commettent de nouvelles infractions. En vérité, le taux de récidive est inférieur à 10 %, et le taux de récidive avec violence est d’environ 1 %. De plus, les taux de récidive des libérés conditionnels ont diminué ces dernières années en dépit du fait que l’évaluation et la gestion du risque sont devenues plus complexes étant donné que davantage de délinquants sous responsabilité fédérale ont déjà commis des crimes violents. Il y a dix ans, environ 60 % des délinquants sous responsabilité fédérale étaient incarcérés pour crime violent. Aujourd’hui, cette proportion est d’environ 80 %.

La population continue de demander davantage d’information sur la Commission et sur les décisions rendues par celle-ci, et réclame des occasions de discuter sérieusement de la libération conditionnelle et de questions connexes. Ces réclamations ont obligé à recourir à une nouvelle

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernisation du Système de gestion des délinquants (SGD), le système qu'utilisent la CNLC et le SCC pour réunir et communiquer les renseignements nécessaires pour prendre des décisions en ce qui concerne les services correctionnels et la mise en liberté sous condition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rationalisation des opérations de la CNLC, examen et remaniement des composantes du système reliées aux opérations de la CNLC, achat de matériel au besoin, élaboration et réalisation d'activités de formation visant à faciliter la mise en œuvre du nouveau Système sur la mise en liberté sous condition (SMLC), mise en place du nouveau système.</li> </ul>	723	2140	900	700	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui de l'initiative d'intégration de l'information de la justice afin de s'assurer que le SGD, le SMLC et les systèmes connexes permettent d'établir les liaisons nécessaires pour échanger efficacement des renseignements.</li> </ul>	100	100	100	100	100



Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution efficace à l'examen de la LSCMLC conduisant, au besoin, à des modifications aux lois et politiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des politiques afin de faciliter la discussion. Elaboration de propositions en prévision de modifications législatives, et d'une stratégie pour la formation en appui aux modifications apportées aux lois et politiques s'il y a lieu.</li> </ul>	100	250	150		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au besoin, mise en œuvre de mesures pour soutenir la réforme législative (élaboration de politiques, formation, etc.).</li> </ul>			650	500	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures répondant aux besoins particuliers et aux situations que vivent les délinquants et collectivités autochtones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des politiques et instruments d'évaluation du risque, ainsi que de la formation ayant trait aux délinquants autochtones, campagnes de sensibilisation des collectivités autochtones, tenue plus fréquente d'audiences avec l'aide des Anciens et des collectivités.</li> </ul>	275	280	490	490	490
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestation de services de libération conditionnelle et de services connexes sur le territoire du Nunavut.</li> </ul>	80	80	80	80	80
<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui efficace aux mesures fédérales visant à réduire la surreprésentation des Autochtones dans le système de justice pénale (Discours du Trône).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un bureau secondaire capable d'offrir tous les services à Edmonton, en Alberta.</li> </ul>	100	979	475	412	412
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efforts concertés pour assurer le bien-être des collectivités et mettre en place l'infrastructure collective nécessaire pour offrir des services correctionnels communautaires.</li> </ul>	-	-	50	50	50
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies efficaces et à long terme de réinsertion sociale se traduisant par des réductions de la récidive chez les délinquants autochtones.</li> </ul>			50	50	50



**Résultat stratégique – Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.**

**Énoncés de la Vision – Résultats à long terme**

- La Commission est, et elle est perçue comme le leader mondial en matière de prise de décisions judiciaires, cherchant constamment à améliorer sa capacité de repérer, chez une population carcérale de plus en plus diversifiée, les délinquants qui réussiront à se réintégrer à la collectivité. La récidive, plus particulièrement la récidive avec violence, continue de diminuer.
- La Commission est assujettie à un cadre législatif habilitant qui lui permet de se servir de toutes ses connaissances spécialisées pour rendre des décisions judiciaires. Une évaluation efficace du risque, particulière à chaque cas, et une gestion du risque basée sur les résultats des recherches, ainsi qu'une surveillance accrue dans la collectivité assurent une réinsertion sociale opportune et sûre des délinquants.

- La Commission choisit des personnes hautement qualifiées comme candidats aux postes de commissaires et comme employés — ce sont des personnes bien renseignées en matière de réinsertion sociale des délinquants et résolues à assurer cette réinsertion sans risque pour la collectivité. L'apprentissage permanent et une bonne planification de la relève sont gages d'excellence comme l'est aussi l'enchaînement dans la loi de dispositions relatives à la nomination des commissaires.

- La Commission élabore, en collaboration avec les collectivités, des modèles innovateurs pour la prise de décisions relatives à la libération conditionnelle et les activités connexes, qui tiennent compte des besoins uniques et de la situation particulière des délinquants autochtones et du rôle des collectivités autochtones dans la réinsertion sociale sans risque de ces délinquants.

- La Commission tire le maximum de la technologie de l'information et des systèmes d'information de la justice intégrée. La qualité et la rapidité de la préparation des cas et de l'information en vue de la prise de décisions répondent aux normes de la Commission dans toutes les circonstances.

Priorités	Activités prévues		Ressources (000 \$)				
			2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition grâce à une évaluation approfondie de chacun des cas et du risque qu'il représente.</li></ul>			19 000	19 000	21 705	22 000	22 000

renouveler ses propres composantes du SGD. Elle est en train d'élaborer un Système sur la mise en liberté sous condition (SMLC) qui remplacera lesdits éléments.

D'un point de vue plus général, la Commission doit également continuer à appuyer l'initiative d'intégration de l'information de la justice, lancée par le gouvernement fédéral dans le but d'améliorer l'échange de renseignements dans l'ensemble du système de justice.

**Réforme législative :** En mai 2000, le Comité permanent de la justice et des droits de la personne a déposé son rapport exposant les résultats de l'examen de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC). Le rapport intitulé « En constante évolution : La Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition » contenait 53 recommandations qui ont des répercussions majeures sur les services correctionnels et la mise en liberté sous condition au Canada. Dans sa réponse au rapport, le gouvernement a accepté 46 des 53 recommandations et a invité à passer à l'action pour trouver des solutions aux problèmes cernés par le Comité. La CNLC doit continuer de participer aux travaux visant à élaborer des propositions de réforme législative et, au besoin, préparer des modifications législatives.

**Questions autochtones :** La représentation disproportionnée des Autochtones dans le système de justice a atteint des proportions de crise. Bien qu'ils ne constituent que 2 à 3 % de la population canadienne, les Autochtones représentent 17 % des délinquants incarcérés sous responsabilité fédérale. Les collectivités autochtones connaissent une explosion démographique et de plus en plus de jeunes Autochtones entreront bientôt dans un groupe d'âge où le taux de criminalité est généralement plus élevé. En outre, on constate que les jeunes Autochtones semblent être impliqués davantage dans des bandes et des activités liées à des bandes. Ces tendances pourraient se répercuter sur le nombre et la nature des crimes commis par les Autochtones, ce qui risquerait d'aggraver la surreprésentation de ce segment de la population au sein du système de justice pénale. Dans le récent discours du Trône, on a reconnu la gravité de la situation et on a demandé aux ministères et organismes fédéraux de prendre des mesures pour réduire cette surreprésentation. La CNLC doit travailler de concert avec les collectivités autochtones et ses partenaires du système de justice pénale afin de favoriser la réalisation de progrès en ce domaine.



## Section 4 : Les plans, les priorités et les ressources

La présente section contient de l'information sur les plans, les priorités et les ressources de la CNLC, ainsi que sur les principales difficultés qu'elle doit surmonter, en regard de chacun des quatre résultats stratégiques définis pour l'exercice 2002-2003. Les plans et priorités de la CNLC sont inséparables de la Vision de la Commission. La Vision doit provoquer et encourager une amélioration continue du processus de la CNLC, de sa politique et de la formation. Dans ce contexte, la Commission a inclus les énoncés appropriés de la Vision dans les plans élaborés pour atteindre chaque résultat stratégique à titre de critères pour évaluer son rendement à long terme.

### 4.1 Objectif stratégique – Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.

La protection de la société est le critère prépondérant de toutes les décisions en matière de mise en liberté. Ces décisions sont rendues en utilisant toute l'information pertinente et disponible et en procédant à une évaluation attentive du risque. La mise en liberté sous condition contribue à la sécurité des collectivités et à la réinsertion sociale des délinquants :

- en favorisant leur réinsertion graduelle et contrôlée dans la collectivité;
- en reconnaissant que les délinquants peuvent changer et changent effectivement;
- en permettant aux délinquants de retrouver leurs familles;
- en leur offrant des possibilités d'emploi;
- en réduisant la nécessité pour les délinquants de recourir à l'aide sociale;
- en permettant aux délinquants de faire une contribution positive à la société.

**Principales difficultés :** Les Canadiens et Canadiennes s'attendent à ce que le gouvernement du Canada fasse beaucoup pour assurer la sécurité publique. Ils souhaitent que soit adoptées des méthodes efficaces et cohérentes pour faire du Canada un pays plus sûr — où l'on s'efforce de prévenir la criminalité, de punir les crimes et de tenir compte des besoins des victimes.

**Priorités du gouvernement :** Le gouvernement a lancé plusieurs initiatives en vue de créer des collectivités plus sûres, des relations plus solides avec les collectivités autochtones, et des partenariats avec les citoyens. À titre d'exemple, l'initiative sur l'approche correctionnelle judiciaire est une stratégie globale dont l'objectif est d'augmenter l'efficacité des services correctionnels et de la mise en liberté sous condition.

Afin d'accroître l'efficacité des services correctionnels et rendre des décisions plus judicieuses, la Commission participe également à une importante initiative de renouvellement du Système de gestion des délinquants (SGD), le système d'information qu'utilise conjointement la Commission et le SCC pour exécuter les programmes fédéraux de services correctionnels et de mise en liberté sous condition. La CNLC a reçu 4,6 millions de dollars sur quatre ans pour

Total des dépenses prévues au cours de l'exercice 2002-2003	
Exécution des programmes	21 845 000 \$
Services corporatifs	2 805 000 \$
<b>Total</b>	<b>24 650 000 \$</b>
ETP prévus	300

- des décisions judiciaires en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation;
- un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.

### 3.4 Dépenses par objectif stratégique

Aperçu des dépenses par objectif stratégique au cours de l'exercice 2002-2003				
Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition	Processus décisionnels transparents et responsables	Décisions judiciaires en matière de réhabilitation	Programme de gestion moderne	Total
24 650 000 \$	2 800 000 \$	2 750 000 \$	645 000 \$	30 845 000 \$
300 ETP	43 ETP	36 ETP	5 ETP	384 ETP



- des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants;
  - des processus décisionnels touchant la mise en liberté sous condition qui seront transparents et accessibles et satisferont à l'obligation de rendre compte;
- En harmonie avec sa Mission et sa Vision, la Commission a défini quatre résultats stratégiques qui orienteront sa planification et ses rapports de rendement au cours des cinq prochaines années :

### 3.3 Résultats stratégiques

**Efficacité et efficience** : Le volume de travail de la CNLC, et sa complexité, exigent qu'elle fasse des efforts constants pour améliorer son fonctionnement. Des processus opérationnels efficaces et efficaces permettront à la Commission de mieux s'acquitter de son rôle de protéger et de servir le public. La Commission continuera d'élaborer des politiques dont le but est d'améliorer la qualité des décisions rendues en matière de mise en liberté sous condition et de réhabilitation, de simplifier les processus et d'éliminer les chevauchements inutiles. La Commission fera une utilisation optimale de la technologie.

**Engagement des citoyens et partenariats avec les collectivités** : Les débats publics sur les questions de criminalité et de mise en liberté sous condition sont souvent faussés par une mauvaise information qui bloque les progrès vers une politique solide en matière de justice pénale. Les citoyens se montrent toujours intéressés à participer au débat sur les principaux enjeux. Devant ce désir, la Commission veillera à transmettre largement l'information et à donner au public des occasions d'exprimer leurs points de vue. La communication de l'information et la discussion doivent servir de piliers aux nouveaux partenariats.

**Transparence et responsabilité** : La Commission doit se montrer ouverte à l'examen du public et manifester le désir d'assumer la responsabilité de ses actions. Dans ce contexte, elle doit donner accès à son registre des décisions, s'assurer que les victimes reçoivent l'information et le soutien auxquels elles ont droit et qu'elles participent aux processus décisionnels suivant les prescriptions de la loi. La Commission doit communiquer de l'information et procéder à des consultations ouvertes avec le public, tout en donnant accès à des renseignements utiles sur son rendement, tant sur ses succès que sur ses échecs.

**Apprentissage continu** : Pour rendre des décisions judiciaires, il faut s'appuyer sur les données et les connaissances les plus récentes concernant le risque et la façon de le gérer, et aussi connaître les lois et les politiques qui régissent la Commission. Par conséquent, la Commission doit faire en sorte que les décideurs et le personnel qui les appuient aient accès à cette information grâce à un processus d'apprentissage et de perfectionnement continu.

consultation du public caractérisent tous les aspects du travail effectué par la Commission.

- La Commission élabore des processus décisionnels innovateurs qui répondent aux besoins des victimes et reconnaissent la valeur des méthodes de justice réparatrice, lesquelles mettent l'accent sur la participation des victimes, des délinquants et de leurs familles respectives ainsi que de la collectivité.
- La Commission élabore, en collaboration avec les collectivités, des modèles innovateurs pour la prise de décisions relatives à la libération conditionnelle et les activités connexes, lesquels tiennent compte des besoins uniques et des circonstances particulières des délinquants autochtones et du rôle des collectivités autochtones dans la réinsertion sociale sans risque de ces délinquants.
- La Commission travaille efficacement avec ses partenaires clés, notamment le SCC, le secteur bénévole, les groupes communautaires et d'autres ordres de gouvernement pour favoriser un système de justice pénale efficace axé sur l'atteinte d'un objectif commun, celui de protéger la société.

- Le public reconnaît de façon générale que la réhabilitation est un indicateur à long terme de la réadaptation et ceux qui obtiennent une réhabilitation en ont plus pour leur argent, que ce soit au chapitre du service reçu ou du fait que le public reconnaît davantage la valeur de la réhabilitation.

- La Commission tire le maximum de la technologie de l'information et des systèmes d'intégration de l'information de la justice. La qualité et la rapidité de la préparation des cas et de l'information en vue de la prise de décisions répondent aux normes de la Commission dans toutes les circonstances.

- La Commission a les ressources nécessaires pour répondre à ses besoins. Les niveaux de ressources lui offrent la souplesse nécessaire pour faire face à la croissance de la charge de travail, répondre aux nouvelles priorités du gouvernement, assurer un apprentissage permanent, veiller au progrès et à l'innovation technologiques.

### 3.2 Stratégies de la Commission

Pour appuyer la vision, la Commission a élaboré cinq stratégies.

**Poursuite de la qualité :** Tous les aspects du travail de la Commission doivent refléter son engagement à l'égard du professionnalisme, de l'équité, de la sécurité de la population et du service à la population. La Commission doit constamment s'efforcer d'utiliser des processus décisionnels de la meilleure qualité qui soit lorsqu'elle rend des décisions ayant trait à la mise en liberté sous condition et à la réhabilitation et qu'elle formule des recommandations en matière de clémence.

## Section 3 : Le cadre stratégique

La Commission nationale des libérations conditionnelles continue d'évoluer dans un environnement complexe et exigeant qui se caractérise par la peur de la criminalité, des examens rigoureux du public et des pressions pour qu'elle appuie efficacement les priorités du gouvernement fédéral.

### 3.1 La vision – Une réaction stratégique

À la fin des années 1990, la Commission a élaboré sa Vision pour l'an 2000 et au-delà dans laquelle elle reconnaît l'importance de réagir de manière stratégique aux principales difficultés auxquelles elle est confrontée. La Vision prépare la Commission à l'action stratégique, à la participation au débat d'orientation sur les principaux enjeux, dans le respect de sa Mission, de ses valeurs et de son engagement durable en matière de mise en liberté sous condition et de réhabilitation. Elle décrit la Commission dans une situation idéale, à savoir :

- La Commission est, et elle est perçue comme le leader mondial en matière de prise de décisions de qualité, cherchant constamment à améliorer sa capacité de repérer, chez une population carcérale de plus en plus diversifiée, les délinquants qui réussiront à se réintégrer à la collectivité. La récidive, plus particulièrement la récidive avec violence, continue de diminuer.
- La Commission est assujettie à un cadre législatif habilitant qui lui permet de se servir de toutes ses connaissances spécialisées pour rendre des décisions judicieuses. Une évaluation du risque efficace, particulière à chaque cas, et une gestion du risque basée sur les résultats des recherches, ainsi qu'une surveillance accrue dans la collectivité assurent une réinsertion sociale opportune et sûre des délinquants.

- La Commission est, et elle est perçue comme étant transparente et juste; elle s'acquitte de son devoir d'agir équitablement et respecte les besoins et circonstances propres aux divers groupes dans l'application de ses politiques et processus décisionnels.
- La Commission choisit des personnes hautement qualifiées comme candidats aux postes de commissaires et comme employés, des personnes bien renseignées en matière de réinsertion sociale des délinquants et résolues à assurer cette réinsertion sans risque pour la collectivité.

- La Commission est, et elle est perçue comme un organisme communautaire, représentant les diverses collectivités et leurs préoccupations, notamment les préoccupations des femmes, des minorités ethniques, des personnes âgées et des jeunes.
- La Commission établit de nouveaux partenariats avec les collectivités, créant ainsi parmi les citoyens un réseau de porte-parole en faveur de la mise en liberté sous condition et de la réinsertion sûre des délinquants. La communication de renseignements et la



## 2.6 Dépenses prévues de l'organisme

	Prévisions des dépenses* 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
(en millions de dollars)	27,9	30,5	29,1	30,4
<b>Total – Budget des dépenses</b>				
Rajustements**	6,5	0,3	0,6	0,6
<b>Dépenses nettes prévues</b>	34,4	30,8	29,7	31,0
Moins : Recettes non disponibles	0,9	0,8	0,8	0,8
Plus : Coût des services reçus gratuitement	3,1	3,8	3,8	3,8
<b>Coût net du programme</b>	36,6	33,8	32,7	34,0
<b>Équivalents temps plein</b>	392	384	381	381

\* Données correspondant à la meilleure prévision du total des dépenses prévues nettes jusqu'à la fin de l'exercice.

\*\* Les rajustements servent à tenir compte des approbations reçues après la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) ainsi que des initiatives budgétaires.



## 2.4 Structure de l'exécution des programmes

Les travaux de la Commission sont effectués par un réseau de bureaux régionaux et par le bureau national situé à Ottawa. Ce dernier a la responsabilité des recommandations en matière de clémence, des décisions ayant trait à la réhabilitation et des politiques connexes. Il est également responsable de diverses activités liées à la mise en liberté sous condition, y compris des vérifications et des enquêtes, des décisions d'appel, de l'élaboration des politiques et de la formation des membres de la Commission. De plus, le bureau national exerce un leadership et fournit un appui à la planification, à la gestion des ressources, aux communications et aux services corporatifs.

Les décisions relatives aux mises en liberté sous condition sont prises par les membres de la Commission dans les régions. Les commissaires sont appuyés par le personnel de la CNLC qui, en collaboration étroite avec le SCC, planifie les audiences, s'assure que toute l'information nécessaire à la prise de décisions a été reçue puis communiquée au délinquant dans les délais prescrits, interprète les politiques et communiques les décisions relatives à la mise en liberté sous condition au SCC et au délinquant. Le personnel des bureaux régionaux s'occupe aussi de communiquer des renseignements aux victimes d'actes criminels, de prendre les dispositions nécessaires pour les personnes qui veulent assister aux audiences de libération conditionnelle en tant qu'observateurs, et de répondre aux demandes de consultation du registre des décisions de la Commission.

## 2.5 Partenariats pour l'exécution des programmes

À titre d'organe décisionnel, la Commission ne peut fonctionner efficacement sans partenaires. Dans le domaine de la mise en liberté sous condition, c'est le SCC qui réunit les renseignements et prépare les cas que doit examiner la Commission et pour lesquels elle doit rendre des décisions. Lorsque la Commission décide d'accorder la mise en liberté, le SCC a la responsabilité d'assurer la surveillance des délinquants dans la collectivité et d'informer la Commission de tout changement dans le niveau de risque que présentent les délinquants sous surveillance. De la même manière, la GRC et les autres services de police fournissent à la CNLC l'information dont elle a besoin pour rendre des décisions en matière de réhabilitation, conformément à la *Loi sur le casier judiciaire*. Dans ce contexte, la Commission partage la responsabilité des « résultats » avec d'autres organisations du secteur de la justice et, bien sûr, avec le délinquant ou la délinquante. Cependant, la nécessité d'établir des partenariats va bien au-delà du soutien opérationnel. Soucieuse d'améliorer constamment la qualité de ses décisions, la Commission s'efforce de conclure des ententes de partenariat avec différents groupes nationaux et internationaux, l'objectif étant de mettre en commun les pratiques exemplaires, de cerner des problématiques et préoccupations et de favoriser des changements et des améliorations internes ainsi que dans l'ensemble du système de justice.

## Section 2 : Le cadre de responsabilisation

### 2.1 Mission

*La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.*

**2.2 Valeurs fondamentales :** Quatre valeurs fondamentales sont énoncées dans le document sur la Mission :

- contribution au maintien d'une société juste, paisible et sécuritaire;
- respect de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société;
- conviction que la contribution d'un personnel aussi compétent que motivé est essentielle;
- engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité dans la réalisation du mandat de la Commission.

### 2.3 Mandat

La Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions à propos du moment et des conditions de diverses formes de mise en liberté des délinquants dans la collectivité. Elle rend également des décisions sur la réhabilitation et fait des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence. Le principal objectif de la Commission est de contribuer à la protection de la société à long terme.

Les dispositions législatives qui régissent la Commission comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC)*, la *Loi sur le casier judiciaire (LCJ)* et le *Code criminel*. La *LSCMLC* habilite la Commission à rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition à l'égard des délinquants sous responsabilité fédérale et des délinquants relevant des provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. Des commissions provinciales des libérations conditionnelles existent présentement au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. Chaque année, le travail nécessaire pour rendre des décisions relatives à la libération conditionnelle des délinquants sous responsabilité provinciale engendre des coûts de plus de un million de dollars pour la CNLC. La *LCJ* confère à la Commission le pouvoir de délivrer, d'octroyer, de refuser ou de révoquer des réhabilitations relativement à des condamnations pour des infractions à des lois et à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations présentées au solliciteur général du Canada, le gouverneur général ou le gouverneur en conseil a le pouvoir d'appliquer la prérogative royale de clémence à l'égard des personnes déclarées coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral n'importe où sur le territoire canadien.

**MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION**  
*Report on Plans and Priorities 2002-2003/ Un rapport sur les plans et les priorités*

<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Parole Board</p>	<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Parole Board</p>
<p>To the best of my knowledge (and subject to the qualifications outlined below), the information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accurately portrays the department's mandate, priorities, strategies and planned results of the organization.</li> <li>• Is consistent with the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>.</li> <li>• Is comprehensive and accurate.</li> <li>• Is based on sound underlying departmental information and management systems.</li> </ul> <p>I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</p> <p>The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>To the best of my knowledge (and subject to the qualifications outlined below), the information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrit fidèlement les mandats, priorités, stratégies et résultats escomptés de l'organisation.</li> <li>• Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités.</li> <li>• Sont complets et exacts.</li> <li>• Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.</li> </ul> <p>Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.</p>
<p>À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrit fidèlement les mandats, priorités, stratégies et résultats escomptés de l'organisation.</li> <li>• Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités.</li> <li>• Sont complets et exacts.</li> <li>• Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.</li> </ul> <p>Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.</p>	<p>À ma connaissance (et sous réserve des observations ci-dessous), les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrit fidèlement les mandats, priorités, stratégies et résultats escomptés de l'organisation.</li> <li>• Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités.</li> <li>• Sont complets et exacts.</li> <li>• Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.</li> </ul> <p>Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.</p>
<p>Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003 de la Commission nationale des libérations conditionnelles</p>	<p>Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003 de la Commission nationale des libérations conditionnelles</p>
<p>Date: 1-Feb. 19, 2002</p>	<p>Date: 1-Feb. 19, 2002</p>
<p>D. Ian Glen, c.r.</p>	<p>D. Ian Glen, c.r.</p>



conditionnelle et d'autres questions connexes. Ce travail restera une priorité en 2002-2003 et, dans la mesure des ressources disponibles, la Commission insistera davantage sur les activités comportant une participation des collectivités autochtones, des collectivités multiculturelles et des petites collectivités urbaines et rurales.

La gestion moderne pose chaque jour de plus gros défis à toutes les organisations, notamment aux organismes gouvernementaux. C'est pourquoi la Commission lancera officiellement, en 2002-2003, son programme de gestion moderne, qui insistera tout particulièrement sur l'amélioration de la qualité de tous les aspects de la gestion des ressources (humaines, financières et d'information). Dans ce contexte, la Commission est soumise à de fortes pressions puisqu'elle doit composer efficacement avec le vieillissement de son effectif ainsi qu'avec la nécessité de recruter et conserver des employés qualifiés.

La sécurité des collectivités demeure une priorité du gouvernement. La Commission nationale des libérations conditionnelles fait une contribution importante à la sécurité publique. Pour s'acquitter de ce rôle dans un environnement de plus en plus complexe, les défis à relever sont considérables. Mais j'ai la conviction que notre adhésion aux principes qui sous-tendent notre travail permettra à la Commission de recruter des commissaires compétents, de faire du bon travail lors des audiences et de rendre de bonnes décisions qui rendront possible la réinsertion sociale sans risque des délinquants.



D. Ian Glen, c.r.  
Président

Commission nationale des libérations conditionnelles



les processus décisionnels, et ils orientent les efforts que nous déployons pour recruter et sélectionner des commissaires et des employés compétents et dévoués.

Les résultats du travail de la Commission prouvent que ces principes ont porté fruit. Plus de neuf libérés conditionnels sur dix ne commettent pas de nouvelle infraction, et 99 libérés conditionnels sur 100 ne commettent pas de nouvelle infraction avec violence. En fait, entre 1994-1995 et 1999-2000, la récidive avec violence chez les délinquants bénéficiant d'une semi-liberté ou d'une libération conditionnelle totale a diminué d'environ 60 %. Les statistiques à long terme montrent que la libération conditionnelle et la réhabilitation sont valables en tant que stratégies contribuant à la sécurité de la population. Environ 90 % des délinquants qui sont parvenus au terme de leur peine pendant qu'ils étaient en liberté conditionnelle totale ne sont pas réincarcérés dans un pénitencier fédéral dix ans après l'expiration de leur peine. Le pourcentage des délinquants réhabilités qui ne commettent pas d'autres crimes est encore plus élevé (97 %).

De plus, nos priorités pour 2002-2003 sont manifestement à l'image de ces principes. Ainsi, l'une des grandes priorités de la Commission est de donner suite aux recommandations découlant de l'examen parlementaire de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*. À cet effet, la Commission, en collaboration avec ses principaux partenaires, appuiera la création d'un cadre législatif qui favorise « de bons services correctionnels et des mises en liberté efficaces ». Deux aspects sont d'une importance primordiale. Le premier est l'efficacité accrue de la réinsertion sociale sans risque des délinquants. Le second consiste notamment à permettre aux victimes de lire elles-mêmes leur déclaration durant les audiences de la Commission et d'écouter les enregistrements sonores de ces audiences.

Une autre grande priorité de la Commission sera de continuer à travailler à l'initiative sur l'approche correctionnelle judiciaire. Dans le cadre de cette initiative, la CNLC s'efforcera d'améliorer ses instruments d'évaluation du risque et ses activités de formation, et d'examiner différents modèles pouvant servir à rendre des décisions en matière de libération conditionnelle. Les mesures destinées à répondre aux besoins particuliers des délinquants et des collectivités autochtones, conformément à l'engagement énoncé dans le récent discours du Trône, resteront un élément clé de cette initiative, tout comme les mesures liées à la diversité croissante des délinquants sous responsabilité fédérale et des collectivités dans lesquelles ils retourneront.

Le Système de gestion des délinquants, utilisé conjointement par le SCC et la CNLC, contient les renseignements nécessaires pour gérer les programmes fédéraux de services correctionnels et de mise en liberté sous condition. En 2002-2003, la Commission poursuivra le travail de renouvellement des composantes du Système de gestion des délinquants, travail qui lui permettra d'élaborer son propre Système sur la mise en liberté sous condition (SMLC). Le SMLC est le plus important projet jamais entrepris par la Commission pour mettre au point des systèmes. La CNLC a pris l'engagement de terminer ce projet à temps, d'en respecter le budget et de mettre en place des systèmes qui contribueront à améliorer la qualité et à présenter l'information utilisée pour rendre des décisions en matière de libération conditionnelle en temps opportun.

Il y a deux ans, la Commission a lancé sa stratégie sur l'engagement des citoyens dont l'objectif est de donner aux citoyens la possibilité de participer aux débats importants sur la libération

## Section 1 : Messages

### 1.1 Message du président

La Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) contribue à la protection de la société en prenant des décisions judiciaires sur la libération conditionnelle et la réhabilitation — des décisions qui favorisent la réinsertion sociale sans risque des délinquants. Pour s'acquitter de cette tâche, la Commission a été constituée en tribunal administratif indépendant dont le mandat principal est de rendre des décisions. Ce mandat exige que la CNLC fasse en sorte que ses politiques, ses activités de formation, ses systèmes d'information, ses priorités et sa répartition des ressources facilitent la prise de décisions judiciaires.

La Commission s'acquitte de ses responsabilités dans un environnement complexe et exigeant qui se caractérise par de lourdes charges de travail, des priorités concurrentes, une faible confiance du public, la peur de la criminalité et des préoccupations de sécurité. Le débat sur la sécurité a toujours été à la fois rigoureux et émotif. Et force est d'admettre que ce débat s'est transformé au cours des derniers mois. Il s'est en quelque sorte élargi. Les enjeux et les événements mondiaux influent sur nos perceptions. Comme il fallait s'y attendre dans les circonstances, les Canadiens semblent plus préoccupés par leur sécurité et par la protection de leurs familles, de leurs foyers et de leurs collectivités.

Dans un tel contexte, il est difficile d'élaborer des plans et priorités, mais j'ai la conviction que la Commission peut relever ce défi parce qu'elle adhère depuis toujours à quelques principes de base :

- La sécurité publique est notre priorité absolue.
- La mise en liberté sous condition est une stratégie efficace pour assurer la sécurité publique.
- Pour donner les résultats escomptés, le programme de mise en liberté sous condition doit être réalisé en partenariat avec le Service correctionnel du Canada (SCC) et comporter des interventions soutenues auprès des délinquants; ces interventions prennent notamment la forme de programmes cibles, d'évaluations rigoureuses du risque que présente chacun des cas, de décisions judiciaires et de surveillance et soutien des délinquants dans la collectivité.
- Pour bien évaluer le risque et prendre de bonnes décisions, les décideurs doivent recevoir une formation adéquate et disposer d'une information de qualité en provenance de différentes sources (p. ex. des délinquants, des victimes, de la collectivité, des professionnels des services correctionnels, de la police et des tribunaux).
- La transparence et la responsabilité (à l'égard des victimes, des délinquants, du public et des médias) sont des éléments fondamentaux de notre travail.

Ces principes guident toutes nos actions. Ils sont énoncés dans la Mission de la Commission ainsi que dans sa Vision pour l'an 2000 et au-delà. Ils sont imbriqués dans les politiques et dans



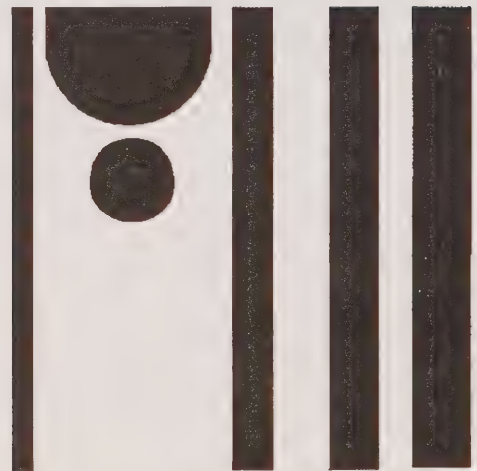
# TABLE DES MATIÈRES

<b>Section 1 : Messages</b> .....	1
1.1 Message du président .....	1
1.2 Déclaration de la direction.....	4
<b>Section 2 : Le cadre de responsabilisation</b> .....	5
2.1 Mission .....	5
2.2 Valeurs fondamentales .....	5
2.3 Mandat .....	5
2.4 Structure de l'exécution des programmes.....	6
2.5 Partenariats pour l'exécution des programmes.....	6
2.6 Dépenses prévues de l'organisme .....	7
<b>Section 3 : Le cadre stratégique</b> .....	8
3.1 La Vision – Une réaction stratégique .....	8
3.2 Stratégies de la Commission .....	9
3.3 Résultats stratégiques.....	10
3.4 Dépenses par objectif stratégique.....	11
<b>Section 4 : Les plans, les priorités et les ressources</b> .....	12
4.1 Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté .....	12
4.2 Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables .....	17
4.3 Des décisions judiciaires en matière de réhabilitation .....	22
4.4 Un programme de gestion moderne .....	24
<b>Section 5 : L'organisation</b> .....	28
5.1 Secteurs d'activité .....	28
5.2 Responsabilité des secteurs d'activité .....	29
5.3 Ressources affectées aux secteurs d'activité et à la réalisation des résultats stratégiques .....	29
5.4 Renseignements financiers .....	30
5.5 Lois et règlements appliqués par la CNLC .....	30
5.6 Personnes-ressources .....	31
5.7 Glossaire des principaux termes utilisés .....	32





# Commission nationale des libérations conditionnelles



## 2002-2003 Budget des dépenses

## Rapport sur les plans et priorités

Approuvé

*Lawrence MacAulay*  
L'honorable Lawrence MacAulay, C.P., député  
Solliciteur général du Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.fpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-45

ISBN 0-660-61839-7



# Commission nationale des libérations conditionnelles

Budget des dépenses  
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada













3 1761 11548469 3